

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE İŞE YÖNELİK
TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Meryem TEKİN

1430225591

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Serap ÖZEN

ISPARTA, 2015



Tez Savunması 1

Tarih:1/6/2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 18 /5 /2015 tarih ve 93389805/302.14.03/1643 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Çalışma Ekon. ve End. İlişkiler Anabilim Dalı -- Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Meryem Tekin 'nın "Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 1/6/2015 tarihinde saat 11.30'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 90 dakika süreyle teziyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezde düzeltme verilmesine

(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

Tezin reddedilmesine

(Öğrenci,yeni tez konusu belirlemelidir.)

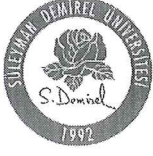
*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik
Tutumlar Açısından İncelenmesi

Jüri	Adı Soyadı	Üniversite-Bölüm	İmza
Danışman	:Doç Dr. Serap ÖZEN	M.S.K.Ü. İİBF	
Üye	:Doç. Dr. Recep KAPAR	MSEK, İİBF	
Üye	:Doç. Dr. Ömer TURUNÇ	SDU, İİBF, Çol. Ek. Ans. İİB.	
Üye	:Doç Dr. Umut AVCI		
Üye	:Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK		

Ek :Her Bir Jüriye Ait Tez Değerlendirme Jüri Raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		



T. C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Meryem TEKİN

TEŐEKKÖR

Bu çalışmada araştırma sÖrecince zamanını ayırıp çalışmalarına yÖn veren, çalışmanın her aőamasında titiz davranıp, değerli ilgi ve bilgisiyle sÖrekli bana yol gÖsteren ve çalışmalarına ışık tutan tez danıőmanın Sayın Doç. Dr. Serap Özen'e, bana hep destek olan aileme, gÖrÖŐme yapmayı kabul eden herkese, içtenlikle teŐekkÖr eder, saygılarımı sunarım.

Meryem TEKİN

ÖZET

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE İŞE YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Tekin, Meryem

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serap Özen

Haziran, 2015, 180 Sayfa

Aynı tarihsel süreçte dünyaya gelen, gelişim dönemlerinde benzer toplumsal, ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeleri tecrübe eden ve bu tecrübeler neticesinde benzer değerlere sahip olan yaş gruplarını kuşak olarak tanımlanmaktadır. Yetiştirme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşakların algı, beklenti, yaşama bakış açısı ve davranışlarında önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Bu tez çalışmasında günümüzde çalışma yaşamında yer alan kuşaklar tanıtılmakta ve özellikle X ve Y kuşaklarının işe yönelik tutumlar açısından farklılıkları incelenmektedir. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle farklı bankalarda çalışan X ve Y kuşağı üyesi toplam yirmi sekiz kişiyle görüşme yapılmıştır. Veriler betimsel olarak çözümlenmiştir. Görüşmeden elde edilen bulgular neticesinde iki kuşağın temel değerlerinin farklılaşmasında ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelerin etkili olduğu, bu farklılaşmanın ise çalışma yaşamında işe yönelik tutumları da etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Kuşaklararası Farklılıklar, Tutum, İş Tutumları

ABSTRACT

GENERATIONS OF WORKING LIFE AND INVESTIGATION OF WORK FOR ATTITUDE

Tekin, Meryem

Labor Economics and Industrial Relations Department

Supervisor: Associate Professor Serap Özen

June, 2015, 180 Pages

The age groups who born within the same historical course, who experienced similar social, economical, political and tecnological improvements in their development periods and who have similiar values as a result of such experiences, is defined as the generation. Due to the changes in their upbringing styles and environments where they live in, important differences can be observed between generations in terms of perception, expectation, attitudes to life and behaviors. This thesis is situated in the working life today introduced generations and X and Y differences, especially in terms of attitudes towards work are being investigated. For this purpose, in the study was conducted with semi- structured interview technique from qualitative research approaches, interviews are made with a total of 28 persons being a member of X and Y generations employed in different banks. Data were analyzed descriptively. As a result of the findings obtained from the interviews, it is observed that especially economical, social, political and technological developments were determinative in the differentiation of the basic values of two generations, the attitude towards working life has been shown in studies to affect this differentiation.

Keywords: Generation, Intergenerational Differences, Attitude, Business Attitudes

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. Kuşak Kavramı	4
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	6
1.3. Tutum Kavramı	8
1.4. İşe Yönelik Tutumlar.....	10
1.4.1. Örgütsel Bağlılık	12
1.4.2. Motivasyon.....	18
1.4.3. İş Doyumu	26
1.4.4. İşe Bağlılık	32
1.4.5. İşe Devamsızlık	35
1.4.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR

2.1. Çalışma Yaşamında Kuşakların Önemi	40
2.2. Çalışma Yaşamında Kuşakların Sınıflandırılması	42
2.2.1. Sessiz Kuşak.....	42
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	47

2.2.3. X Kuşığı.....	52
2.2.4. Y Kuşığı.....	56
2.2.5. Z Kuşığı	63
2.3. Türkiye’de Sosyo-Demografik Özellikler Bakımından Çalışma Yaşamında Kuşaklar	65
2.3.1. Türkiye’de Genel Nüfus İçinde Kuşaklar	65
2.3.2. Türkiye’de Kuşakların İşgücüne Katılımı.....	66
2.3.3. Türkiye’de Kuşakların İstihdamı	68
2.3.3.1. Kır, Kent Ayrımına Göre Kuşakların İstihdamı	68
2.3.3.2. Medeni Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı	70
2.3.3.3. İktisadi Faaliyet Alanına Göre Kuşakların İstihdamı	70
2.3.3.4. Eğitim Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı	72
2.3.3.5. Meslekteki Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı.....	74
2.3.3.6. Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

3.1. Sessiz Kuşak.....	79
3.2. Bebek Patlaması Kuşığı.....	86
3.3. X Kuşığı.....	93
3.4. Y Kuşığı.....	98
3.5. Z Kuşığı	105
3.6. İşyerinde Farklı Kuşakların Yönetimi Sorunu	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAKLARININ İŞE YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Konusu	110
4.2. Araştırmanın Amacı	110
4.3. Araştırmanın Yöntemi	110
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	112
4.5. Araştırma Bulgularının Analizi	112
4.5.1. Kuşakların Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyeleri Hakkındaki Görüşleri	113
4.5.2. Kuşakların Çalışma Yaşamında Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Görüşleri	123
4.5.3. Kuşakların İşe Yönelik Tutumları	129
4.6. Genel Değerlendirme ve Tartışma.....	148
SONUÇ.....	156
KAYNAKÇA	158
EKLER.....	170

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler	43
Tablo 2: Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler	44
Tablo 3: Türkiye’nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri	49
Tablo 4: Türkiye’nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri	53
Tablo 5: Türkiye’nin 1980 ve 1995 Yıllarındaki Göstergeleri	58
Tablo 6: Türkiye’nin 2002 ve 2010 yıllarındaki Göstergeleri	63
Tablo 7: Türkiye’de Genel Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı, (2013)	65
Tablo 8: Kuşakların İşgücüne Katılma Oranları, 2013 (%)	67
Tablo 9: Kır- Kent ve Cinsiyet Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)	69
Tablo 10: Medeni Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)	70
Tablo 11: İktisadi Faaliyet Alanına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)	71
Tablo 12: Eğitim Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)	73
Tablo 13: Meslekteki Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%).....	76
Tablo 14 : Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** 1920-2000 Yılları Arasında Amerika'da Gerçekleşen Doğum Oranları ve Toplam Doğum Sayıları..... 48
- Şekil 2:** Türkiye'de Genel Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı (%), (2013)..... 66

GİRİŞ

Belirli bir zaman aralığı içinde dünyaya gelen, gelişim yıllarında ve sosyalleşme sürecinde aynı tarihsel, sosyolojik, ekonomik olaylardan ve teknolojik gelişmelerden etkilenen ve bu nedenle benzer inanç, tutum, değer ve davranışlara sahip olan yaş gruplarına kuşak denilmektedir. Ortalama her 20 yıllık süreçte bir inançları, tutumları, değerleri ve yaşam tarzları birbirine benzeyen bir kuşak meydana gelmektedir. Her kuşak kendine has özellikleri ile diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Ancak son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler beraberinde hızlı bir toplumsal değişimi de getirmiş, bu durum da yirmi yıllık sürenin daha kısa zaman aralıklarına bölünmesini akla getirmiştir.

Kuşaklarla ilgili ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi gibi farklı bilimsel alanlarda uzun zamandır çalışılmaktadır. Yapılan bu çalışmalar neticesinde kuşaklar sınıflandırılmıştır. Ancak kuşakların sınıflandırma biçiminin, adlandırmasının ve tarihsel aralıklarının ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre farklılık gösterdiği görülmektedir. Sayıları değişmekle birlikte, günümüzde çalışma yaşamında kuşaklar dörtlü veya beşli bir sınıflandırmaya tabii tutulmuşlardır. Bunlar “Sessiz Kuşak”, “Bebek Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı” ile gelecek yıllarda çalışma yaşamına girecek olan “Z Kuşağı”nı kapsamaktadır. Literatür taraması sırasında Türkiye’ye özgü bir kuşak sınıflamasına rastlanmadığından, bu tez çalışmasında Amerikan temelli sınıflandırma esas alınmıştır. Ancak kuşakların analizinde Türkiye’de kuşakların gelişim ve sosyalleşme sürecinde etkili olduğu düşünülen önemli olaylara ve gelişmelere de değinilmiştir.

Aynı toplumsal kültür içinde yetişenler bile, sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X ve Y kuşaklarının farklı zaman dilimlerinde doğmaları ve farklı sosyo-kültürel, teknolojik çağları yaşamış olmaları, söz konusu kuşakların tutumlarında beklentilerinde, konuşma, algılama ve düşünme biçimlerinde farklılıklar olmasına yol açmaktadır. Her bir kuşak öncekinden belirgin özelliklerle ayrıldığı gibi, kuşaklar kendi içlerinde de farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların iş değerlerinde ve tutumlarında yaşlarına bağlı olarak görülebilecek farklılıkların iki temel nedeni olabilir. Bunlardan ilki kişinin yaşıdır. Bireyin psikolojik ve biyolojik olarak yaşlanmasının etkileri onun iş

tutumlarına ve değerlerine de yansiyacaktır. İkincisi ise kuşak faktörüdür¹. Kuşaklar arasındaki değer farklılıklarının iş tutumlarına da yansıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında günümüzde çalışma yaşamında yer alan kuşaklar tanıtılmakta ve işe yönelik tutumlar bazında farkları incelenmektedir.

Kuşak farklılıkları tüm günlük yaşam aktivitelerini etkilediği gibi makro düzeyde ülkemizin istihdam politikalarını da etkilemektedir. Her kuşağın kendine özgü davranış biçimine sahip olması, işgücü ve istihdam yapısına da doğal olarak yansımaktadır. Örneğin, endüstrinin gelişmesiyle birlikte insanların ihtiyaçları ve talepleri değiştiğinden, zamanla bazı çalışma alanlarındaki istihdam oranları azalmış, hatta kaybolmuştur. Bu sebeple çalışma Türkiye’de kuşakların nüfus ve işgücü piyasası içerisindeki dağılımlarının incelenmesi açısından da önemlidir.

Birbirinden farklı özelliklere sahip olan kuşakların aynı işyerinde birlikte çalışıyor olmaları kültürel zenginlik ve kolektif bilinç paylaşımı ile birlikte, başta iletişim sorunu olmak üzere pek çok çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sebeple çalışmanın ayrıca, X ve Y kuşaklarının Türkiye’ye özgü özelliklerinin saptanarak, işletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından önem kazanan farklı kuşakların yönetimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Birinci bölümde kuşak kavramının farklı disiplinlerdeki tanımlarına, tutum kavramına ve işe yönelik tutumlardan olan; örgütsel bağlılık, motivasyon, iş doyumu, işe bağlılık, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti konularına yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak yaşadıkları dönemin ekonomik, sosyal ve politik olayları çerçevesinde çalışma yaşamında kuşaklar incelenmiştir. Kuşakların davranışlarını şekillendiren dönemsel olaylar çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler çerçevesinde aktarılmıştır. Ardından Türkiye kuşakların nüfus ve işgücü piyasası içerisindeki dağılımlarıyla ilgili bilgiler verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kuşakların yaşadıkları dönemde etkili olan yönetim anlayışları ve insana bakış açısı ile kuşakların iş tutumları incelenmiştir

¹ Emma Parry and Peter Urwin, “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, **International Journal of Management Reviews**, Volume:13, Issue:1, 2011, p: 80.

Araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, evreni ve örnekleme ile araştırmadan elde edilen bulgular ve bulguların analiziyle ilgili bilgilere ise dördüncü bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle çalışmanın örneklem grubunu oluşturan X ve Y kuşağı katılımcıların kendi kuşakları ve diğer kuşaklar hakkındaki görüşleri, kendi kuşaklarını ve diğer kuşakları çalışma yaşamında nasıl tanımladıkları incelenmektedir. Daha sonra kuşakların örgütsel bağlılık, motivasyon işten ayrılma niyeti, otorite ve hiyerarşi, iletişim ve geribildirim, çalışma ve özel yaşam dengesi gibi iş değer ve tutumlarıyla ilgili görüşleri karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, bulguların analizinden elde edilen sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen genel yorumları ile teorik kısmı değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. Kuşak Kavramı

Dünya kurulduğu günden bu yana sürekli bir değişim süreci içindedir. Küreselleşme, değişen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, ekonomi, politika, kültür, sanat, siyaset, sosyoloji, teknoloji, çalışma yaşamı gibi çeşitli alanlarda bir takım dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşümler yaşamın her alanında hissedilmekte ve bireylerin algılarını, değerlerini, beklentilerini, önceliklerini, yaşama bakış açılarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşimler ise kuşakları oluşturmakta ve karakteristiğini belirlemektedir.

Kuşak kavramının Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğündeki anlamı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” dur. Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde kuşak, “yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın” anlamlarına gelmektedir. Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise kuşak kavramı, “yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler topluluğu” olarak ifade edilmektedir².

Biyolojik temelli tanım kuşağı “ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı” olarak ifade eder. Bu biyolojik tanıma göre geçmişte her 20-25 yıllık döneme bir kuşak yerleşirken, bugün çocuk sahibi olma yaşının giderek ötelenmesi ile bu aralık anlamını yitirmiştir. Yeni teknoloji, değişen kariyer ve çalışma seçenekleri, toplumsal değerlerin farklılaşmasıyla, topluluklar da hızla değiştiğinden, iki on yıllık dönem kuşak sınıflandırması için çok uzun bir zaman aralığını kapsamaktadır³.

² Türk Dil Kurumu, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts, E.T. : 11.09.2014.

³ Hatice Necla Keleş, “Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Yıl: 2011, ISSN: 1309-8039, (Online), s: 130.

Bu nedenle günümüzde kuşakların biyolojik değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1830- 1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, kuşaklar arasındaki değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir⁴.

Sosyal ve düşünsel hareketlerin yapısını anlamada kuşakların önemini vurgulayan Alman sosyolog Karl Mannheim (1893-1947) ise yirminci yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metotlarını, kuşak araştırmalarında ilk kez kullanarak kapsamlı ve sistematik bir araştırma yapmıştır. Mannheim kuşağı kronolojik veya biyolojik bir yaş yaklaşımından daha ileriye taşıyarak; kuşağın hem toplumsal düzenin ürünü hem de onu meydana getiren yapı taşlarından biri olduğunu savunmuştur. Mannheim kuşak kavramını açıklarken biyolojik faktörlerin etkisini kabul etmekle birlikte, sosyal faktörlerin öncelikli ve önemli olduğunu vurgular. Mannheim'e göre kuşak, birbirleri hakkında somut bilgilere sahip, üyeleri olmadan varlığını sürdüremeyen, zihinsel ve ruhsal birliği, fiziksel yakınlığına bağlı olan somut bir grup değildir. Kuşağı tanımlarken "sosyal konum" ve "gerçeklik olarak kuşak" olgusundan bahseder. Konum, kuşak ve sınıfları kapsamaktadır. Sosyolojik anlamda aynı kuşak konumunu paylaşabilmek için, bireylerin aynı sosyolojik ve tarihsel bağlamda doğmuş olmaları ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamış olmaları gerekmektedir. Bu düşünür'e göre gerçeklik olarak kuşak kavramı, tarihsel ve sosyal ortamda ortak varoluştan daha fazlasını içermektedir. Kuşağın oluşması için, aynı yazgıyı paylaşmak, ortak kaderde yer almak gibi daha fazla somut yakınlık gerekmektedir. Örneğin, 1800 yılında Prusya'daki gençler aynı dönem Çin'deki gençler ile ortak bir kuşak konumunu paylaşmamıştır. Çünkü aynı kuşak konumunda yer almanın temel ölçütü, aynı tarihsel topluma mensup olmaktır. Aynı toplumda ise, şehirden uzak yerde yaşayan, şehirdeki olaylardan etkilenmeyen, kırsal kesimde yaşayan gençler ile şehirde yaşayan gençler gerçeklik olarak aynı olaylardan etkilenmedikleri için aynı kuşağı paylaşmamaktadırlar. Bununla birlikte aynı somut tarihsel sorunları tecrübe eden gençler için aynı gerçek

⁴ Auguste Comte, "The positive philosophy", Ed., Abraham S. Blumberg, New York, AMS Press, 1974, p: 635-641.

kuşağın parçaları olduğu söylenebilir. Aynı gerçek kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştirenler ise ayrı kuşak birimlerini oluştururlar. Kuşak birimleri birbirleriyle karşıt fikirleri olan alt gruplardır. Kuşak birimine, 1970’lerde Türkiye’de karşıt siyasi görüşe sahip ancak temelde aynı ideolojiden (Kemalizm) beslenen solcu ve ülkücü gençler örnek verilebilir⁵.

Jean-Claude Lagree kuşak kavramını “aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalleşmiş ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar” olarak tanımlamaktadır⁶.

William Strauss ve Neil Howe (1991), kuşakları tanımlamak için bir takım kıstaslar kullanmaktadırlar. Bu düşünürlere göre, kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Kuşak üyelerinin, içinde buldukları dönem, çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenmekte ve üyeler kültür, değerler, çalışma yaşamı ve aile yaşamı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşmaktadırlar.

Bu çalışmada sosyolojik bakış açısıyla kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik ve benzeri olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak tanımlanmaktadır.

1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar, yaşam tarzı, üretim, tüketim alışkanlıkları, kültür, sanat, politika, teknoloji, giyim, gıda, çalışma yaşamı, aile yapısı, iletişim, medya gibi farklı alanları etkilemekte ve bu alanlardan etkilenmektedir. Bu etkileşimler, kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Kuşak üyeleri, doğarlar, okula başlarlar, çocuk sahibi olurlar ve hemen hemen hepsi aynı yaşlarda emekli olurlar. Savaş, ekonomik kriz, teknolojik gelişme gibi sosyal değişimler olduğunda hepsi

⁵ Serpil Karaaslan, **Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s: 33-34.

⁶ Jean Claude Lagree, “Generations”, **Les Annales de Vaucresson**, 1991, p: 7.

birbirine yakın yaşadılar. Yaşanan tüm bu değişimler birçoğunun yaşamında benzer etkiler yaratabilir⁷.

Bir birey doğduğunda, belirli bir zaman aralığında doğan tüm bireylerin oluşturduğu bir grubun parçası olmaktadır. Belirli yıllara yayılmış bu zaman dilimi, belirli bir kuşağın sınıflandırılmasında kullanılabilir⁸. Ancak, kuşakları sadece doğdukları zaman dilimlerini baz alarak sınıflandırmak yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşüncelerini, hissettiklerini yaşadıkları önemli olayları ve deneyimlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir⁹.

Literatür incelendiğinde bir kuşağın hangi tarih aralıklarını kapsayacağı konusunda farklılıklar olduğu ve kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleriyle ilgili olarak 1-3 yıl arası farklılık ve bir kuşak ile diğer kuşak arasında ortalama 15-20 yıllık bir zaman dilimi olduğu görülmektedir. Ayrıca kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin İsrail’de savaşlar kuşakların ayırımında belirleyici noktayken, ABD’de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olabilmektedir. Türkiye’de ise ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktaları dikkate alınarak kuşakların sınıflandırılmasına gidilmiştir.

Sosyoloji, psikoloji, felsefe, ekonomi, işletme, eğitim gibi farklı alanlarda kuşak sınıflandırmaları söz konusudur. Kuşaklar, “genç kuşak”, “orta kuşak”, “yaşlı kuşak” olarak sınıflandırılabilirler gibi; “eski kuşak”, “yeni kuşak” olarak da sınıflandırılabilirler.

Tarihsel ve sosyal deneyimleri göz önünde bulundurarak sosyolojik bir tanımlama ile kuşakları sınıflandıran en kapsamlı çalışmalardan biri William Strauss ve Neil Howe’ın Amerika tarihini esas alarak 1584’de Püritanlar ile başlayan 18 farklı kuşak tanımı geliştirdikleri Generations (Kuşaklar) eseridir. 1920’li yıllardan itibaren günümüzü kapsayan çalışmalar ise dört veya beş farklı kuşağın gelişimini ortaya

⁷ Gizem Etlican, **X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s: 3.

⁸ Theresa Delahoyde, “Generational Differences in Baccalaureate Nursing”, May 2009, <http://www.csm.edu/sites/default/files/Delahoyde.pdf>, E.T.: 12.09.2014.

⁹ Ron Zemke, Claire Raines and Bob Filipczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2nd Ed., Amacom, USA, 2003, p: 4.

çıkarmıştır. Bu grupların bugün birlikte yaşadığımız kişileri kapsadığı farz edilir. Çalışma yaşamındaki kuşaklar baz alındığında ise karşımıza beş kuşak çıkmaktadır. Bu kuşaklar;

- Sessiz kuşak
- Bebek patlaması kuşağı
- X kuşağı
- Y kuşağı ve
- Z kuşağı şeklinde sıralanabilir.

Ülkemizde kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmadığından, bu tez çalışmasında literatürde yaygın bir sınıflandırma biçimi olarak kullanılan Amerikan temelli sınıflandırma kullanılacaktır. Bununla birlikte, kuşakların gelişimsel dönemleri anlatılırken, Türkiye’deki önemli toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmelere de değinilecektir.

1.3. Tutum Kavramı

Tutum kavramı, konuyla ilgili araştırma yapan bilim insanlarının farklı kurumsal yaklaşımları nedeniyle değişik şekillerde tanımlanmıştır. Genel kabul görebilecek bir tanım ise şu şekilde gerçekleştirilebilir: *“Tutum bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir objeye ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir”*. Bu tanıma göre tutumun bir bireye ait olduğu görülmektedir. Çok sayıda bireyin tutumları ölçüldüğünde grup tutumlarından söz edilebilir veya çeşitli gruplar tutumları bakımından birbirleriyle karşılaştırılabilir de tutumlar bireyseldir. Ayrıca, tutum gözle görülemez, fakat gözle görülebilir bazı davranışlara yol açtığından, davranışların gözlemlenmesi sonucunda belli bir tutumun var olduğu söylenebilir. Psikolojik obje ise, birey için anlam taşıyan, bireyin farkında olduğu herhangi bir obje demektir. Birey için her şey psikolojik bir obje olabilir. Örneğin; bireyler eşyalara, fikirlere, ideolojilere, olaylara, kurumlara ilişkin tutum geliştirebilirler. Bu sebeple

kişinin sayılamayacak kadar tutum sahibi olması olasıdır. Tutumların sayısı çok olabilir, fakat sınırsız değildir¹⁰.

Tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Bu üç boyut birbirinden kesin çizgilerle ayrılamaz, birbirleriyle ilişkilidir ve etkileşim halindedir. Tutumun bilişsel boyutunu, bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançları oluşturur. Örneğin doğayı korumak amacıyla ağaçların kesilmesine karşı çıkan bireyler, ağaçların yararı hakkındaki bilgilerinden dolayı doğanın zarar göreceğine inanırlar ve karşı çıkarlar. Bireyin tutum nesnesini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi ve bu nesneye karşı olumlu ya da olumsuz duygular beslemesi tutumun duygusal boyutuna bağlıdır. Örneğin, bir ulusa karşı olumlu tutum içinde olan birey, bu ulusu iyi olarak değerlendirdiği için, bireylerine karşı da dostça duygular besleyebilecektir. Tutumun davranışsal boyutu ise, bireyin tutum nesnesine karşı davranışta bulunma eğilimidir. Eğer bireyin tutum nesnesine karşı olumlu tutumu var ise, ona karşı olumlu davranmaya ona yaklaşmaya, yakınlık göstermeye, onu desteklemeye, yardım etmeye eğilimli olacaktır. Bununla birlikte eğer tutum nesnesine karşı olumsuz bir tutum söz konusu ise, bu durumda birey nesneye karşı ilgisiz kalma, ondan uzaklaşma, eleştirme, zarar verme eğilimi gösterebilecektir. Ancak unutulmamalıdır ki davranışsal bileşen bir eğilimi yansıtır, başka bir ifade ile belirli bir yönde davranma niyetini ortaya koyar. Araya giren etkenler bu kararı etkileyebilir. Ancak kişinin her zaman bu niyete göre davranması beklenmez. Olumlu tutumun yöneltildiği ürüne gereksinme olmayabilir, ürünü almak için gereken ekonomik güç yetersiz kalabilir, başka önceliklerin varlığı söz konusu olabilir ya da ailenin öbür üyelerinin tutumlarını dikkate almak gerekebilir. Örneğin bir birey Ferrari otomobillere karşı olumlu tutuma sahip olabilir ama bu markayı satın alma davranışı göstermeyebilir¹¹.

Tutumların boyutları genellikle birbirleriyle tutarlı olma eğilimi gösterirler. Başka bir ifade ile bir boyutu olumlu olan bir tutumun diğer boyutları da genellikle olumlu; bir boyutu olumsuz olan bir tutumun diğer boyutları da genellikle olumsuz olabilmektedir. Örneğin, birey bir siyasi partinin ülkeyi yönetmek için en iyi özelliklere

¹⁰ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, 12. Basım, Evrim Yayınları, İstanbul, 2008, s:110-111.

¹¹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2013, s: 106-107.

sahip olduğunu düşünüyorsa, bu partiye karşı olumlu duygular besleyebilir ve bu partiye oy verme davranışı sergileyebilir. Boyutları arasında tutarsızlığın olduğu tutumlar da vardır. Örneğin; yalnız yaşayan birisi, bir köpeğin kendisine iyi bir arkadaş olacağını düşünür, fakat köpekten korktuğu için köpek sahibi olmaktan vazgeçer. Boyutları arasında tutarlılık olan tutumların değişmesi zor iken, boyutları arasında tutarsızlık olan tutumların değişmesi daha kolaydır. Tutumlar öğrenme yoluyla kazanılırlar¹². Tutumların oluşumunda rol oynayan en önemli faktörler; aile, eğitim, kitle iletişim araçları ve arkadaşlardır.

Tutumun önemli bir diğer özelliği de kuvvet derecesidir. Bir birey çok sayıda tutuma sahip olabilir. Ancak bu tutumlar çoğu kez kuvvetleri açısından birbirinden farklılık gösterebilir. Örneğin, birey aynı ürün için farklı iki markaya karşı olumlu tutum geliştirebilir, fakat birine karşı geliştirdiği tutum diğerine karşı geliştirdiği tutumdan daha baskın olabilir. Tutumlar öğrenme yoluyla sonradan kazanılan eğilimler olduğu için diğer öğrenilmiş özellikler gibi zamanla değişebilirler. Tutumların değişmesinde, bilginin kim tarafından verildiği, bilginin inanılır ve güvenilir olması, bilginin kabul görmüş olması önemlidir¹³.

1.4. İşe Yönelik Tutumlar

İşe yönelik tutumlar, kişilerin işlerini değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan eğilimler olarak tanımlanabilir. Bu tutumlar çalışanların ihtiyaçları, işe yönelik beklentileri, bu ihtiyaçların ve beklentilerin gerçekleşme durumu, çalışanların değerleri, inançları, geleceğe yönelik kurguları, kişilikleri ve benzeri dinamiklerle ilgili olabilir¹⁴.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan zamanının büyük bir çoğunluğunu işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda verimliliği artmaktadır. İş, insan

¹² Metin İnceoğlu, **Tutum, Algı, İletişim**, 5.Basım, Beykent Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, s: 30.

¹³ Kağıtçıbaşı, s: 119-120.

¹⁴ Elif Sandal Önal, “Kamu Çalışanlarının Verimliliğinde İşe Yönelik Tutumlar”, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kamu...ise-yonelik-tutumlar/394>, E.T. : 09.10.2014.

için yalnızca bir zorunluluk değil, insanı doğanın tutsaklığından kurtaran, onu bağımsız kılan bir nitelik taşımaktadır.

Günümüzde işin insancillaştırılması kavramı en genel anlamda, insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Çalışma yaşamının insancillaştırılması, psikolojik bakış açısıyla çalışan insanın çalışma yaşamındaki konumunu, kendi yapısına, yetenek ve beklentilerine daha uygun hale getirmek ve onu işi ile bütünleştirmek amacına yönelik bütün faaliyetleri içine alan, sürekli bir düşünce ve eylem konsepti olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşamının insancillaştırılması konsepti, sadece çalışma ortamını çalışan insana uyumlaştırmaya yönelik çabalardan ibaret olmayıp, çalışan insanın işin gerekleri ve çalışma ortamına uyumlaştırılmasından, yönetime katılma modellerine kadar geniş bir faaliyet dizisini içermektedir. Uzun yıllar, genellikle ekonomik ve teknik düşüncelerin ön planda olduğu bir organizasyon anlayışı ile şekillendirilen çalışma ortamlarında, çalışan insanın esnek taraf olduğu ve karşılaştığı ortama kendini uydurmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Çalışma yaşamının insancillaştırılmasına yönelik çabalar esnekliği her iki taraf içinde gerekli görmekte, değişebilir yönleri, her iki tarafın özelliklerini, gereklerini ve hassasiyetlerini dikkate alarak daha verimli ve hoşnutluğu arttırıcı bir şekilde değiştirmeyi öngörmektedir. İşletmenin başarısında emek ve sermaye aynı ölçüde gereklidir. Biri, diğeri olmadan üretimde bulunamayacağına göre emek ve sermayenin eşit haklarla işletme içinde yer almaları gerekmektedir. İşletme içinde alınan bir karar, yalnızca işletmeye yatırılan sermayeyi değil, aynı zamanda orada çalışanları da etkiler¹⁵.

Bir işletmeci veya yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına ve ücretleme yöntemlerine karşı, çalışanların inanç ve tutumlarını bilirse, işletmenin daha sosyal bir ortamda ve daha verimli çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir. Bir yönetici için, inanç ve tutumların çeşitli yönlerinin ölçü ve niceliğinin saptanması çok önemlidir. Çalışanların kişisel arzu ve ihtiyaçları tatmin edildiği takdirde, çalıştığı yere, yaptığı işe karşı olumlu tutumlar beklemek olanaklıdır. İyi maddi koşullar, samimi bir çalışma çevresi içinde işini yapma ve yapıcı davranışlar gibi etkenler genellikle olumlu tutumlar doğurur. Bir grubun olumsuz kişisel inanç ve

¹⁵ Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, İzmir, 1996, s: 125-133.

tutumlara sahip olduğu hallerde, işyerinin çalışma sistemi, verimliliği büyük ölçüde aksayacaktır. Böyle hallerde, işyerinde ve yönetimde bazı yeniliklere gitmek zorunluluk haline gelecektir¹⁶.

Bireylerin işe yönelik tutumları; iş doyumunu, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, motivasyon, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti şeklinde sıralanabilir.

1.4.1. Örgütsel Bağlılık

Bireylerin çalıştıkları örgüte veya işyerine ilişkin olarak belirli tutumları olabilir ve bu kavram örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların psikolojik olarak çalıştıkları örgütle özdeşleme, bütünleşme ve onun bir parçası olarak örgütte kalma isteklerinin derecesi olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır¹⁷. Araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık, ilk olarak çalışanların örgütüne hissettiği duygusal bağ olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri öne sürülmüştür. Daha sonra yapılan araştırmalarda ise örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmış, bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir. Bunlar;

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duymadır.

¹⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2012, s: 180-181.

¹⁷ Süheyla Gökmen, **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s: 9.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için birçok ölçek kullanılmaktadır. Ancak literatürde, Allen-Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modelinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey kendini örgütün bir parçası olarak görür ve örgüt onun için bir anlam ifade etmektedir. Rasyonel bağlılık çalışanların işyerinden sağladıkları maddi (ücret, prim, ikramiye, unvan, statü gibi) ve psiko-sosyal çıkarılara (arkadaş ve dost çevresi, işin sağladığı itibar, doyum) bağlı olarak ortaya çıkmakta ve çalışanların işyerinden herhangi bir şekilde ayrıldıkları zaman elde ettikleri bu maddi ve manevi kazanımları kaybedeceklerini düşünmeleri şeklindeki duygu ve inançla örgüte bağlanmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanların iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektirdiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde birey kendisini örgütüne karşı sorumlu olarak görür ve bunun sonucunda örgütte kalır. İşverene karşı duyulan minnet borcu, arkadaşlara ve işyerine duyulan yükümlülükler hep normatif bağlılığı açıklamaktadır¹⁸.

Örgütsel bağlılık tutumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler genel olarak kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayrılabilir. **Kişisel-demografik faktörler**; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdemi kapsamaktadır. **Yaş** ile **örgütsel bağlılık** arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Birçok araştırmada çalışanın yaşı ilerledikçe, bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Yaşı ilerlemiş çalışanların, genç çalışanlara göre örgütlerine daha fazla yatırım yapmaları, değişikliklere daha zor uyum sağlamaları ve iş bulma olanaklarının azalması, bu çalışanları örgütlerine daha bağlı hale getirmektedir. Buna karşın genç çalışanların yaptıkları işi daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre genç çalışanların örgütlerine daha bağlı olduklarını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır¹⁹. Ayrıca genç çalışanların deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak iş olanaklarının kısıtlı olması, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına

¹⁸ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 1. Basım, Barış Platin Kitapevi, Ankara, 2009, s:18-21. Özkalp ve Kirel, s: 667. Eren, s: 555-556.

¹⁹ Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, Yıl: 1999, s: 131.

da neden olabilir. *Cinsiyet* ve *örgütsel bağlılık* ile ilgili yapılan araştırmalarda da bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığa etkisi ilk olarak erkekler bazında ele alınmış ancak giderek artan kadın çalışan nedeniyle araştırmalar kadınlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörü, *medeni durumla* birlikte ele alındığında bu iki faktörün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha net şekilde görülebilir. Evli olan çalışanlar, ailelerine karşı bir takım maddi sorumlulukları olduğundan, yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyeceklerdir. Bu açıdan bekâr çalışanların, evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmede daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir²⁰. Sadece *cinsiyet* bazında yapılan araştırmaları ele alındığında, araştırmacılar farklı nedenler ve gerekçeler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine erkeklere nazaran daha fazla önem vermesi²¹ ve işgücü piyasasına katılmalarının önündeki engeller, kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Bu araştırmacılara göre kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar, çalıştıkları örgütü ve işlerini çok sık değiştirmekten hoşlanmazlar²². Kadınların işgücü piyasasına girmede erkeklere nazaran daha fazla engelle karşılaşmaları ve buldukları statüye gelebilmek için daha fazla zaman ve çaba sarf etmek zorunda kalmaları, motivasyonlarının artmasına ve örgütlerine daha fazla bağlılık göstermesine neden olabilir.

Çalışanların **eğitim düzeyi** de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışan bireyin eğitim düzeyi, onun çalışma yaşamına bakışını ve çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre farklı olmaktadır.

²⁰ Aoran Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Volume: 13, No: 6, Novemner 1992, p: 552.

²¹ Gökmen, s: 9.

²² Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1972, p: 115-116.

Çalışma yaşamına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanan ve gelir elde etmekten bir süre fedakârlık eden kişiler, aldıkları eğitim sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan kişiler için çalışma yaşamı sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir²³. Bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe, kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durumda çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmektedir²⁴. Eğitim düzeyinin yüksek olması, nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını arttırmakta ve bireyin risk alarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgütün çıkarlarını ikinci plana atabileceklerdir. Diğer taraftan eğitim düzeyi düşük çalışanlar, daha yüksek bir örgütsel bağlılık gösterirler. Çünkü bu çalışanlar bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısı taşıdıklarından, iş güvencesini ön planda tutarlar²⁵. **Örgütsel bağlılık** ile ilişkisi bulunan bir diğer faktör de **kıdemdir**. Kişilerin örgütte çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançların da artması, örgütten ayrılma durumunda yaptığı bu yatırımları kaybetmesi, çalışanların örgütte bağlılığı üzerinde etkili olabilecektir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen **örgütsel faktörler**; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, gözetim, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması, rol belirsizliği gibi değişkenlerden oluşmaktadır²⁶. **İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı** etkileyen önemli bir faktördür. İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları arttıkça, deneyimlerinin de artacağı buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıklarının artacağı

²³ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2001, s: 111.

²⁴ Eren, s: 269-270.

²⁵ Aslıhan Başyigit, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s: 45.

²⁶ Banu Dolu, **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Ödevi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, s: 36.

varsayımı kabul edilmiştir²⁷. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, geribildirim alma, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işle ilgili önemli bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işiyle ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu şekilde çalışanların yetki ve sorumluluklarının artmasıyla, bağlılıklarının da artması söz konusu olabilecektir²⁸. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına yönelik bir başka yol da iş rotasyonudur. Çalışanların tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların motivasyonlarını yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir²⁹.

Yönetim tarzı ve gözetim çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen, sıkı denetim tarzı uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk alamadıkları, kendilerini ifade edemedikleri ve yeni fikirler üretmedikleri bir ortam oluştururlar. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olabilecektir. Bununla birlikte yöneticinin, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti tanınması, kendi başına karar alma yetkisi vermesi, arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde olması, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması ve liderin çalışanlarla aynı dili konuşması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasına ve bağlılığın gelişmesine sebep olabilir³⁰. Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör de çalışanın *ücret düzeyidir*. Ücretler işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışanın örgütte ve sosyal yaşamda statüsünü belirlemektedir. Çalışana daha yüksek bir ödeme yapılması, çalışanın daha üst düzeyde örgüte bağlanması ile sonuçlanabilmektedir³¹. Çalışanların yaptıkları iş ile aldıkları ücretin birbiriyle uyumlu olması, ücretlerin adil ve dengeli olması örgütsel

²⁷ Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s: 64.

²⁸ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2005, s: 71.

²⁹ Eren, s: 258.

³⁰ İnce ve Gül, s: 73.

³¹ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s: 68.

bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlayabilmekte ve çalışanların işi bırakmasında önemli bir etken olarak görülmektedir³².

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan başka bir unsurdur. Örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Örgüt üyelerinin iletişimde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerler, örgütün iklimi örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan birisi de **örgütsel adalettir**. Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, yöneticilere duyulan güveni ve örgüte olan bağlılığı etkileyebilmektedir. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur³³.

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Çalışanların karar alma sürecine aktif bir şekilde katılımlarının sağlanması, takım içerisinde üyeler arasındaki ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olması örgütsel bağlılığı etkileyecektir³⁴. **Rol belirsizliği** ve **rol çatışması** örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka faktördür. Rol belirsizliği; rol ile ilgili beklentilerin çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Rol çatışması ise, çalışanın işyerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır³⁵. Rol ile ilgili belirsizliğin olması ve rol çatışması, bireyin doyum düzeyinin azalmasına

³² Eren, s: 271.

³³ Dolu, s: 42.

³⁴ Dolu, s: 45.

³⁵ Dolu, s: 45.

neden olarak, bireyin içine kapanması, gerginlik, stres gibi olumsuz durumlara sebep olabilir. Birey rol belirsizliği durumunda, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucuna vardığında, örgütsel bağlılık düzeyi düşebilecektir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Bu çalışanlar daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar ve performansları, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Bununla birlikte bu kişilerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler. Ayrıca örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte ve bildirimde bulunarak, örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırırlar³⁶.

1.4.2. Motivasyon

Motivasyon örgütteki insan davranışlarını etkileyen, yönlendiren ve davranışa sevk eden bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür³⁷.

Motivasyon konusunda geliştirilen teoriler; kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Kapsam teorileri, motivasyonun başlaması için koşul olan “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” ile ilgilendirirler. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir ve onları anlamaya çalışır. Kapsam teorileri, Abraham Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, Douglas Mc Gregor’un “X ve Y Teorisi”, Frederick Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi”, David Mc. Clelland’ın “Başarma İhtiyacı Teorisi” ve Clayton Alderfer’in “ERG Kuramı” şeklinde sıralanmaktadır. Abraham Maslow’un, *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde*, iki varsayımı vardır. Maslow’a göre, kişinin gösterdiği her davranış, kişinin

³⁶ Aytül Ayşe Cengiz, “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1-2, Nisan 2000, s: 510.

³⁷ Özkalp ve Kirel, s: 277.

sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Maslow'un ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, birey belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. Maslow, insan ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar (yemek yeme, su, uyku vb.), güvenlik ihtiyacı (can ve iş güvenliği, tehlikeden korunma), sosyal ihtiyaçlar (gruba mensup olma, kabul edilme, sevmeye, sevilme) saygı ihtiyacı (tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (bireyin sahip olduğu yetenekleri kullanmak istemesi, kendini geliştirmek ve ideallerini gerçekleştirmek istemesi) olarak beş kategoriye ayırmıştır.³⁸ Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise, en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır³⁹.

Motivasyonla ilgili teorilerden bir diğeri de Douglas Mc Gregor'un *X ve Y Teorisi*'dir. X ve Y teorileri karşılaştırıldığında bu iki teorinin insana bakış açısının çok farklı olduğu görülmektedir. X teorisine göre; bireyler tembeldirler, çalışmayı sevmezler ve mümkün oldukça kaytarırlar. Bireyler çalışmayı sevmediklerine göre yönlendirilmeli, denetlenmeli ya da amaçlara ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdırlar. Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçarlar ve olası her durumda formel emir beklerler. Çoğu çalışan için iş güvenliği diğer bütün etmenlerin üzerindedir ve çok az hırs gösterirler⁴⁰. McGregor, büyük ölçüde geleneksel yönetim anlayışının görüşlerini içeren X Teorisinde, çalışanların motivasyonunda "havuç-sopa" yöntemindeki ekonomik araçların ve denetim fonksiyonunun önemini ön planda tutmuştur⁴¹. McGregor Y teorisinde, X teorisinin tam tersini savunur ve çalışanların teşvik edilmesi gereken beceri ve potansiyele sahip olduğunu ileri sürer. Y teorisine göre; iş çalışanlar için, dinlenme, eğlenme, oyun gibi doğal bir süreçtir. Bireyler amacı benimserlerse, kendi kendilerine yön verebilirler ve kendi kendilerini kontrol edebilirler. Bireyler sorumluluk alabilirler ve sorumluluk almakla kalmayıp, yüklendiği sorumluluğun yükümlülüklerine de katılabilirler. Yaratıcılık becerisi sadece yönetim

³⁸ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2014, s: 99, 102. Özkalp ve Kirel, s: 281-282

³⁹ İsmail Efil, *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2006, s: 153.

⁴⁰ Said Kınır ve Mustafa Şahin, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s: 415.

⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2003, s: 135.

pozisyonundakilere has değildir⁴². Birbirinden tamamen ayrılan bu iki teorinin hem doğru, hem de yanlış yanları vardır. Bazı çalışanlar ilk teoriye benzer davranışlar sergilerken, bazıları ise ikinci teoriye benzer davranışlar sergileyebilmektedir. Yöneticinin başarısı, her örgüt üyesinin gösterdiği davranışlar itibariyle hangi aşamada olduğunu tespit etmek ve çalışanları nasıl motive edebileceklerini belirlemektir⁴³. Mc Gregor'un X ve Y teorileri, özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Mc Gregor'a göre performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.

Bir diğer motivasyon teorisi, Frederick Herzberg'in "**Çift Faktör Teorisi**" ya da "**Motivasyon-Hijyen Teorisi**"dir. Herzberg'e göre işyerinde çalışanların motivasyonunu iki tür etmen etkilemektedir. Bunlardan ilki çalışanı işyerinde mutlu kılan, işyerine bağlayan ya da çalışanın doyuma ulaşmasını sağlayan *motive edici* ya da *içsel faktörlerdir*. Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk ve doyum, kişinin arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun olan bir işte çalışması, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olması, terfi olanaklarının yeterli ve adil olması, işte kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenmesi ve yapması gibi faktörler içsel ya da motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise, kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise, çalışanın işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğa sebep olan *hijyenik faktörler* ya da *dışsal faktörlerdir*. İşletme politikasının veya yönetiminin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve desteğin yetersizliği, ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması, işyerinin fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyleri ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü arkadaşlık ilişkileri, istihdam güvencesizliği gibi faktörler de hijyen ya da dışsal faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değil ise kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır⁴⁴.

⁴² Kınır ve Şahin, s: 416.

⁴³ Özkalp ve Kirel, s: 282-283.

⁴⁴ Eren, s: 514.

David McClelland'ın “*Başarı İhtiyacı Teorisi*” ya da “*Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi*” motivasyonla ilgili bir başka teoridir. McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve bireylerin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bunlar; başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarıdır. *Başarı ihtiyacı*, zor bir şeyi başarma, karmaşık görevleri yerine getirme, diğerlerini geçme arzusu gibi ihtiyaçlardır. *Bağlılık ihtiyacı*, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği, doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunacağını vurgulamaktadır. Arkadaşlık ve dostluk kurma, çatışmalardan kaçınma gibi ihtiyaçlar bu grupta değerlendirilebilir. *Güçlü olma ihtiyacı* ise, insanın çevresine egemen olmak istemesinin bir sonucu olarak çıkmaktadır. Kimilerine göre bu güç maddi güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde de bir güç olabilir. McClelland'a göre başarma ihtiyacı, çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. Teoriye göre; insan çocukluğunda çevresindeki birçok uyaranla etkileşime girer. Bu uyaranlardan sıkıldığında ise daha karmaşık, daha ilgi çekici olanlarını aramaya başlar. McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izler. Başarma ihtiyacı ise, kişinin duygu hiyerarşisinde en üst basamakta yer almaktadır⁴⁵.

Bir diğer kapsam teorisi, Clayton Alderfer'in “*ERG Teorisi*dir”. Alderfer ERG teorisinde, insan ihtiyaçlarını üç farklı kategoriye ayırmaktadır⁴⁶. Bunlar, varolma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarıdır. *Varolma ihtiyacı*, insanın fiziksel olarak yaşamda kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. *İlişki kurma ihtiyacı*, insanın başka insanlarla hem çalışma ortamında, hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri devam ettirmesidir. *Gelişme ihtiyacı*, insanın kendini gerçekleştirmek istemesine ilişkindir. Alderfer'in, Maslow'un tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bu motivasyon yaklaşımında ihtiyaç sıralaması daha basittir. Ancak ilke yine aynıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir⁴⁷.

⁴⁵ Keser, s: 114-117.

⁴⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s: 644.

⁴⁷ Özkalp ve Kirel, s:286-287.

Süreç teorileri ise bireylerin nasıl davranışa geçeceği, kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç teorilerinin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir ifade ile belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışırlar. Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorilerinde ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir ve bu içsel faktörlere ek olarak çok sayıda dışsal etmen de kişinin davranış ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır⁴⁸. Başlıca süreç teorileri ise, “Beklenti”, “Sonuçsal Şartlandırma”, “Eşitlik” ve “Amaç” teorileridir.

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki teoriden oluşmaktadır. Bunlardan ilki Viktor H. Vroom’un “*Bekleyiş Teorisi*”, diğeri de Lawler ve Porter’ın “*Bekleyiş Değer Teorisidir*”. Vroom, bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesini iki faktöre bağlamıştır. Bunlar; kişinin ödülü arzulama derecesi (valens) ve bekleyiştir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi valenstir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceği ile ilgilidir⁴⁹. Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Araçsallık, kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans göstermesini ifade eder. Bu performansta belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. İkinci kademe sonuçlar ise kişi için daha anlamlı, birinci kademe sonuçların aracılık ettiği sonuçlardır. Örneğin satış rakamlarının artması birinci kademe sonuçken, bu nedenle çalışanın terfi ettirilmesi veya ücretinin arttırılması ikinci kademe sonuç olarak gösterilebilir⁵⁰. Beklenti teorisine göre motivasyon daha fazla çabaya yol açmaktadır. Bu çabanın, çalışanın ulaşmak istediği, arzulama derecesi yüksek olan sonuçlara yol

⁴⁸ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s: 377.

⁴⁹ Mehmet Kaplan, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s: 45.

⁵⁰ Barutçugil, s: 278.

açması beklenmektedir. Bireyin hedeflerine ulaşması ile yeniden motive edilmesi daha kolay olabilecektir.

İkinci beklenti teorisi, Edward Lawler ve Lyman Porter'a aittir. Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu teori Vroom'un modelini esas almakta, ancak bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. İkinci ilave değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret, bilgi, yetenek ve gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan ödüllendirme adaletidir. Bireyler gösterdikleri çaba sonucunda kendilerine verilen ödülleri diğer bireyler ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını hissettikleri zaman, doyumları önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir⁵¹.

Şartlandırma kavramının biri klasik, diğeri de edimsel olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler sonucunda geliştirilen bir şartlandırma şeklidir. Buna göre davranışlar bazı uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise edimsel veya davranışsal şartlandırmadır. Bu şartlandırma kavramı, Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilmiştir. *Davranışsal şartlandırma* yaklaşımının temel görüşü, bireylerin çeşitli nedenlerle davranış gösterdikleri, ancak asıl bu gösterilen davranışın sonuçlarının önemli olduğudur. Bireyler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı ya yeniden tekrarlayacaklar ya da tekrarlamayacaklardır⁵². Çeşitli kaynaklarda "pekiştirme teorisi" olarak da geçen bu

⁵¹ Eren, s: 541.

⁵² Selahattin Yıldırım, **Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi**, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s: 13.

yaklaşım Thorndike tarafından geliştirilen “Etki Kanunu’na⁵³ dayanmaktadır. Davranışsal şartlandırma kavramı bir motivasyon aracı olarak şöyle kullanılabilir. Eğer çalışanın davranışı örgüt tarafından arzu edilen bir davranış ise, yönetici çalışanın tekrar bu davranışı göstermesini isteyecektir. Bu ise ancak davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlar ise yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Süreç teorilerinden bir diğeri “**Eşitlik Teorisi**”dir. Bu teorinin ana fikri, bireylerin çalışma ortamında eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyler çabaları ve elde ettikleri ödülleri, kendileriyle eşit düzeydeki diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri ödüller ile sürekli kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslamalar sonucunda eğer eşitlik söz konusu ise birey için herhangi bir sorun olmayacaktır. Eşitsizlik veya ödül adaletsizliği var ise birey bu eşitsizliği giderici davranışlar sergileyebilir. Birey bu durumda, sarf edilen gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma), üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi, kendi algılarını değiştirmesi (örneğin birey kendisinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden kendisinin herkesten daha çok çalıştığını hissetmesi), diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi, farklı bir karşılaştırma noktası oluşturmak (karşılaştırma yapılan kişiyi değiştirmek gibi), durumu terk etmek (işten istifa etmek, devamsızlık yapmak vb.) gibi davranışlar gösterebilir⁵⁴. Eşitlik teorisi, Lawler-Porter Modeli ile yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter Modeli, bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir.

Süreç teorilerinden bir başkası “**Amaç Teorisi**”dir. Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeyini de belirlemektedir. Erişilmesi zor olan bir amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet

⁵³ Etki kanunu, memnun olunan bir sonuçla karşılaşılan veya ödüllendirilen davranışların büyük olasılıkla tekrarlanacağını, olumsuz sonuçla karşılanan veya cezalandırılan davranışların ise büyük olasılıkla tekrarlanmayacağını vurgulamaktadır⁵³

⁵⁴ Stephan P. Robbins and Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış, (Organizational Behavior)**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın Dağıtım, 2013, s: 221.

kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek bir performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Bu teoride önemli nokta, amaçların ulaşılabilirlik derecesidir⁵⁵.

Çalışanların motivasyonunu sağlayan faktörler, ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel ve örgütsel faktörler olarak üç grupta incelenebilir. Çalışanları motive eden **ekonomik faktörler**; ücret artışı, primli ücret uygulamaları, ekonomik ödüller, kara katılma şeklinde sıralanabilir⁵⁶. Ulaşım ve yemek olanakları, kira yardımı, araç tahsisi, özel sağlık ve emeklilik sigortaları gibi örgüt tarafından sağlanan ek menfaatler de çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabilmektedir. Bunların çoğu nakdi olmamakla birlikte, çalışanların harcamalarından tasarruf yapmalarını sağladıklarından ekonomik bir değer taşımaktadır⁵⁷. Çalışanların motivasyonunu sağlayan **psiko-sosyal faktörler**; bağımsız çalışma olanaklarının sağlanması, yöneticinin çalışanlarının kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermesi, örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, yöneticinin çalışanın özel yaşamına saygı duyması, çalışanın başarılı olması sonucunda amirleri tarafından takdir edilmesi ve işletmenin başarısından sorumlu tutulması gibi faktörlerdir⁵⁸. Çalışanların motivasyonunu sağlayan **örgütsel- yönetsel faktörler** ise; bireylerin ulaşabileceği hedeflerin belirlenmesi, üstlere ait sorumlulukların bir kısmının yetki devriyle çalışanlara aktarılması, örgüt içerisinde yetki ve sorumlulukların dengeli olması, çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi, kariyer ve yükselme olanaklarının olması, işletmenin çalışana sağladığı eğitim ve gelişim imkânları, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurması, yöneticilerinin işleriyle ilgili alanlardaki uzmanlıkları, bilgi ve deneyimleri, insan ilişkilerindeki yaklaşımları, işleri koordine etme özellikleri, çalışanlarıyla kurdukları ilişkiler gibi faktörlerdir⁵⁹.

⁵⁵ Keser, s: 123.

⁵⁶ Edip Örcü ve Aysun Kanbur, “Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, Yıl: 2008, s: 87.

⁵⁷ Kemal Can Birkan, **Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s: 8.

⁵⁸ Yıldırım, s: 25.

⁵⁹ Yıldırım, s: 29.

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanın amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken, hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır⁶⁰. Çalışanların örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığının artması, işletmede verimliliğin ve karlılığın artması, çalışanların moral düzeylerinin, iş doyumlarının yüksek olması, işe devamsızlığın azalması gibi diğer iş tutumlarını etkilediğinden, çalışanların motivasyonu örgütler açısından önemlidir.

1.4.3. İş Doyumu

Çalışanların işe yönelik tutumlarından bir diğeri iş doyumudur. İş doyumunu bireyin çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. İş doyumunu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanın beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir⁶¹.

İş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileriyle olmuştur. Ancak insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon teorilerinin herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur⁶². Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile Adams'ın Eşitlik Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalardır. Motivasyon konusunda bu teorilere yer verildiğinden burada bahsedilmeyecektir. İş doyumunu açıklayan bu teorilerin yanında Hackman ve Oldham'ın "İş Özellikleri Modeli" ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan "Cornell Modeli" de iş doyumunu açıklamaya çalışan önemli teorilerdir⁶³. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen beceri çeşitliliği, işin tanımlanması, işin önemi, kendi kendini yönetme ve geribildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Çekirdek iş boyutları da denilen bu özelliklere herhangi bir iş ne kadar

⁶⁰ Örucü ve Kanbur, s: 86.

⁶¹ Keser, s: 140

⁶² Cengiz Tümgan, **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007, s: 34, http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengiz_tumgan_tez.pdf, E.T. : 12.10.2014.

⁶³ Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 8 (1), Yıl: 2007, s: 94.

sahip ise, işin motive edici potansiyeli de o kadar yüksek olacaktır. İşin beceri düzeyi, işin tanımı ve işin önemi, bireyin yaptığı işe anlam kazandırmaktadır. Eğer bu özellikler bir işte varsa, bu işi yapan birey yaptığı işi önemli, değerli ve anlamlı bulacaktır. Bununla birlikte yapılan iş belli bir otonomiye sahipse; işi yapan kimse, yaptığı işten ve sonuçlarından kişisel bir sorumluluk duymakta, buna ilaveten yapılan iş, eğer bireye geribildirim sağlıyorsa birey yaptığı işte ne kadar etkili olduğunu görme fırsatına sahip olmaktadır. Birey içsel ödülleri elde ettiğinde bu onun sorumluluğunu arttırmakta, işini daha başarılı bir şekilde yapmasına neden olmaktadır. Bu da motivasyonu sağlamaktadır. İşin birey için anlamlı olması, sorumluluk ve geribildirim arttığı ölçüde bireyin işinden duyduğu başarı ve tatmin duygusu artmaktadır. Dolayısıyla bireyin iş devamsızlığı ve örgütü terk etme olasılığı azalmaktadır⁶⁴.

Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dâhil ettikleri “İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index)” de geliştirmişlerdir⁶⁵.

Bireyin çalışma yaşamında doyuma ulaşmış ulaşmadığını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılabilir. İş doyumunu etkileyen ***kışisel-demografik faktörler***; yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim, zekâ, statü, sosya-kültürel çevre, tecrübe şeklinde sıralanabilir. ***Yaş*** ile ***iş doyumunu*** arasındaki ilişkiye bakıldığında, bireylerin yaşı ilerledikçe iş doyumlarının

⁶⁴ Özkalp ve Kirel, s: 296-297.

⁶⁵ Toker, s: 8.

arttığı, ancak belirli bir seviyeden sonra doyumun azaldığı ifade edilmektedir. Genç çalışanlar yükselme ve diğer çalışma şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu durum genç çalışanların işe ilk girdiklerinde tatmin düzeylerinin düşük olmasına yol açabilir. Zamanla bireylerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyimlerinin artmasına bağlı olarak işe karşı uyumları artmakta ve işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar. Bireyin, yaşın ilerlemesiyle birlikte sağlığının bozulması, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme yollarının ve çalışma gücünün azalması gibi sebeplerden dolayı iş doyumunu, özellikle 60'lı yaşlardan sonra azalabilmektedir⁶⁶. Diğer taraftan, emekliliği yaklaşan çalışanlarda, iş doyumunda azalma olmasının sebeplerinden biri de, kişinin çalıştığı işten ayrıldığı anda ne yapacağı endişesidir.

Cinsiyet ve iş doyumuyla ilgili yapılan araştırmalarda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha fazla iş doyumuna ulaştıkları bazılarında ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları engeller, ev ve aile ile ilgili sorumlulukları nedeniyle çatışma yaşamaları, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmemeleri iş doyumlarının erkeklerden daha düşük olmasına yol açan sebeplerdir. Bununla birlikte erkek çalışanların çalışma yaşamında kendilerini daha iyi ifade etmeleri ve kendilerini kanıtlamaları için daha çok fırsat yakalamaları işe verdikleri değer dolayısıyla iş doyumlarının artmasını sağlamaktadır⁶⁷.

Kişilik, çalışanların **iş doyumunu** üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Yapılan çalışmalar sonucunda, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirli, kişisel konularından hoşnut olmayan çalışanların işlerinden daha az doyum sağladıkları görülmüştür⁶⁸.

Eğitim ile **iş doyumunu** arasındaki ilişkiye bakılacak olursa hem negatif hem de pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesindeki ve yeteneklerindeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen çalışanların iş doyumlarında bir azalma

⁶⁶ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal Tosun), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s: 100.

⁶⁷ Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, Haziran 2010, s: 39.

⁶⁸ Durali Gür, **Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s: 92.

meydana gelebilecektir. Çalışanlar eğitim düzeylerine ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda çalışmadıkları takdirde mutsuz olmakta ve iş doyumları azalmaktadır. Eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, çalışan için olumlu sonuçlar doğurursa iş doyumunda bir artış söz konusu olabilir⁶⁹.

Tek başına **zekâ düzeyi** ile **iş doyumunu** arasında önemli bir ilişki bulunmamakla birlikte, zekâ düzeyine uygun işin yapılıp yapılmaması açısından, zekânın iş doyumunu sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan çalışan sayısı fazla olurken, rutin işlerde tatmin olan çalışan sayısı daha az olmaktadır. Zekâ düzeyi yüksek ve düşük olan çalışanların iş doyumunu durumlarına bakıldığında, zekâ düzeyi yüksek olanların daha fazla doyuma ulaştıkları görülmektedir⁷⁰.

Bireyin sahip olduğu **statü**, iş doyumunu üzerinde etkili olan bir başka unsurdur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, vasıflı bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için doyum duygusu yaratacaktır. Bununla birlikte üst düzeyde çalışanların alt düzeyde çalışanlara göre daha fazla iş doyumunu sağladıkları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bunun nedeninin, üst düzeydeki çalışanların aldıkları ücretlerin yüksek olması ve kişisel beklentilere cevap veren işlerde çalışmaları olduğu görülmüştür⁷¹. İş doyumunu ile **kıdem** arasındaki ilişki incelendiğinde, özellikle aynı işyerinde uzun süre çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu, bu durumda genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki deneyimleri ile beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkmasıyla açıklanabileceği ifade edilmektedir. İşe yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları iş doyumlarının düşük olmasının altında yatan sebeplerdir⁷².

Ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, yöneticilerin yaklaşımı, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yükselme olanakları, iş güvencesi, örgüt iklimi gibi

⁶⁹ Ünal Sığı ve Nejat Basım, “İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: Y, Sayı: 12, Yıl: 2006, s: 135.

⁷⁰ Emine Dağdeviren Gözen, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s: 27-28.

⁷¹ Yıldırım, s: 69.

⁷² Gözen, s: 29.

faktörler, iş doyumunu üzerinde etkili olan **örgütsel faktörlerden** bazılarıdır. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri **ücrettir**. Çalışanın aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi, ücretin yüksek olmasından ziyade adil ve dengeli olması doyum üzerinde etkili olan unsurlardır.⁷³ Bireyin **işine yönelik algısı**, doyumda önemli bir unsurdur. İşin çalışan tarafından monoton ve sıkıcı olarak algılanması durumunda çalışanın doyum düzeyi düşük olabilecektir. Bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması, yaşamında işin önemli bir yere sahip olması, bireyin işiyle özdeşleşmesine yol açacaktır. Bu durumda çalışanın iş doyumunun yüksek olması beklenebilir. İşin özelliği gereği çalışana özerklik tanınması, fikirlerinin önemsendiği ve üretime dâhil olduğu algısını hissetmesi, çalışırken kendi kendine karar verebilmesi, yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması ve çalışırken işini iyi veya eksik yaptığına dair geribildirim sağlanması iş doyumunu açısından önemlidir⁷⁴.

Çalışma koşulları iş doyumuna yönelik önemli bir değişkendir. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece doyum açısından değil, sağlığı açısından da önemlidir. Çalışma ortamı, temiz, ısı durumu, havalandırma, ışıklandırma açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise iş doyumunu olumlu etkilenebilecektir. Bununla birlikte iş ortamı bireyin işini yapmasını engelleyecek düzeyde çok sıcak ya da çok soğuk, kirli, gürültülü ise birey risk altında çalışıyorsa ve fazla iş yükü var ise bu durumda iş doyumunu olumsuz etkilenebilecektir⁷⁵. **Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki** çalışanların iş doyumunda etkili olan bir diğer unsurdur. Çalışanı ile mesafeli bir diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamada zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Otoriter ve mesafeli yaklaşım çalışanı yöneticisinden uzaklaştırabilecektir. Yöneticinin davranış ve tavırlarının günlük değişmemesi de önemli bir unsurdur. Aksi takdirde çalışanlar, davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmada güçlük çekebileceklerdir⁷⁶.

⁷³ Aşkın Keser, **Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003, s: 209. Özkalp ve Kirel, s: 116.

⁷⁴ Keser, s: 146-150.

⁷⁵ Çakır, s: 148.

⁷⁶ Sığı ve Basım, s: 136.

Birey yaşamının önemli bir kısmını işyerinde, çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Çoğu zaman işyerindeki arkadaşlıkların işyeri dışına da taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla bireyin *çalışma arkadaşlarıyla ilişkisinin* olumlu olması doyum düzeyini etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişim kuramayan çalışanın doyum düzeyi düşük olabilir. Arkadaş canlısı, birbirini destekleyen bir iş grubu, çalışanların doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanın içinde bulunduğu grup çalışana destek oluyorsa, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa, bu tür bir ortamda çalışanın iş doyumunu artabilir ve birey işini sevmese bile çalışma arkadaşları nedeniyle işine gitmek isteyebilir⁷⁷.

İş doyumunu üzerinde etkili olan bir diğer faktör de *terfi sistemidir*. Terfilerin adil olması gerekmektedir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve iş doyumunu olumsuz yönde etkiler⁷⁸. Bireyin *iş güvencesinden yoksun olması* iş doyumunu olumsuz etkileyen bir unsurdur. İş güvencesini düşük olarak algılayan çalışanların söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu yapılan araştırmalar sonucunda bulunmuştur⁷⁹. Bireyin çalıştığı *örgütün iklimi*, iş doyumunu açısından önemlidir. Örgüt ikliminin çalışan tarafından olumlu algılanması bireyin işyerine daha fazla bağlanmasını ve doyum düzeyini arttıracaktır⁸⁰.

Hem toplum, hem de çalışan birey açısından iş doyumunu arzu edilen bir sonuçtur. Doyuma ulaşamamış bir çalışan işten kaçmanın ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arayacaktır. Ancak burada diğer faktörler de etkilidir. Birey için başka bir yerde çalışma imkânsız olarak düşünülüyorsa, kendini ne kadar tatminsiz hissederse etsin, o işyerinde çalışmaya devam edebilecektir. Genel ekonomik koşullar çalışanın iş bırakma ve işten ayrılma davranışı üzerinde etkilidir. Eğer bir ülkede ekonomik konjektür olumlu ve işsizlik düşük ise çalışanlar daha iyi fırsatlar arayabilirler, iş doyumunu yüksek olsa bile daha iyi iş bulurlarsa işlerini bırakma eğilimine gidebilirler. Bununla birlikte eğer iş bulma olanağı kısıtlı ise, çalışanlar işlerinden tatminsiz olsalar bile çalışmaya devam edebilirler.

⁷⁷ Özkalp ve Kirel, s: 117.

⁷⁸ Özkalp ve Kirel, s: 116.

⁷⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004, s: 47.

⁸⁰ Telman ve Ünsal, s: 52.

İş doyumsuzluğu, çalışanların beklentileri yerine gelmediği zaman oluşur. İş doyumsuzluğu, devamsızlık, performans düşüklüğü, işi yavaşlatma, verimliliğin düşmesi, çalışanın işe karşı bıkkın ve isteksiz olması, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle çatışması, disiplin sorunları, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma (uykusuzluk, baş ağrısı, stres, hayal kırıklığı ve benzeri) gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecektir.

1.4.4. İşe Bağlılık

İşe bağlılık konusu diğer bağlılık kavramları ile kıyaslandığında daha az çalışılmış bir konudur. İşe bağlılık, örgütsel bağlılık, iş doyumu, çalışmaya bağlılık gibi kavramlarla birlikte kullanılabilen ve karıştırılabilmektedir. İşe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler olarak tanımlayabiliriz. İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler için yaptıkları iş, onların kimliklerinin önemli bir parçasıdır ve iş ilgilerinin merkezinde yer almaktadır. İşe bağlılık gösteren çalışan özellikleri dört farklı kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler şunlardır⁸¹;

- İş yaşamının merkezi olarak görme,
- İşe etkin şekilde katılım,
- İş kendine özsaygının temeli olarak algılama ve
- Kendini iş performansı ile tanımlamadır.

İşin yaşamın merkezine konulması biçimindeki görüşe göre; iş bir kişinin önemli ihtiyaçlarını tatmin etmesinin temel kaynağıdır ve birey yaptığı işi kimliğinin merkezi olarak görmektedir. *İşe etkin şekilde katılım*; bireyin örgüt başarısına katkı sağlamak ve kararlara katılım göstermek için işle ilgili kararları verme fırsatı elde etmesidir. *İş kendine özsaygının temeli olarak algılama*, bireyin işteki performansını değer duygularının merkezinde görmesi olarak tanımlanabilir. Bu görüşe göre çalışanların kendi onurları için önem arz eden amaçlara bağlı kalmaları sayesinde, arzu edilen yüksek düzeyde bağlılığın gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. *Kendini iş*

⁸¹ Rosemary Ramsey, Felicia G. Lask and Greg W. Marshall, "A Critical Evaluation of a Measure of Job Involvement: the Use of The Lodahl and Kejner (1965) Scale with Salespeople", **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume: 15, No: 3, 1995, s: 70.

performansı ile tanımlama ise, çalışanın mevcut özellikleri ile performansının uyumlu olduğunu algılama derecesini içermektedir. Burada söz konusu olan gösterilecek performanstır. Çalışanın, iyi performans sayesinde özsaygısının arttığını, kötü performans durumunda ise özsaygısının azaldığını hissettiği durumda işe bağlılık söz konusu olmaktadır⁸².

Çalışan bireyin işe bağlılık düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel-demografik ve işe ilişkin faktörler olarak sınıflandırılabilir. ***Kişisel-demografik faktörler***; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, gelir düzeyi ve kontrol alanı olarak ele alınabilir⁸³. ***Cinsiyet*** ile ***işe bağlılık*** konusunda yapılan çalışmalara göre erkeklerin, kadınlardan daha yüksek düzeyde işe bağlılık gösterdikleri bulunmuştur⁸⁴. Kadınların ev ile iş sorumluluklarının çatışması, işleriyle ilgili olarak yeterince kariyer ve yöneticilik gibi pozisyonlarla ödüllendirilmemeleri işe bağlılık seviyelerinin düşük gerçekleşmesinin sebepleridir⁸⁵. ***İşe bağlılık*** ile ***yaş*** arasındaki ilişkilere bakıldığında, yaş ilerlemiş çalışanların, mesleki başarı ve güç işleri başarma isteği ile işlerine daha fazla bağlandıkları, genç çalışanların ise, daha az iş yönelimli, daha fazla zengin olmak isteyen, eğlence düşkünü dolayısıyla çalışmaya daha az önem veren ve iş alternatiflerini daha fazla değerlendiren kişiler oldukları belirtilmiştir⁸⁶.

Yaşın yanı sıra ***eğitim düzeyi*** de gerek kadınlar gerek erkekler açısından işe bağlılığı etkileyen bir başka faktördür. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar karar mekanizmalarında daha çok yer aldıkları için işlerine daha fazla bağlı olabileceklerdir⁸⁷. Bununla birlikte eğitim düzeyiyle işe bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur⁸⁸. ***Medeni durum*** ile ***işe bağlılık*** arasındaki ilişki de değişik tartışmaları beraberinde getirmektedir. Bazı araştırmalar bekâr kadın ve

⁸² Ramsey ve diğerleri, p: 72.

⁸³ Akyay, s: 41.

⁸⁴ Jon Lorence, "A Test of Gender and Job Models of Sex Differences in Job Involvement", **Social Forces**, Vol: 66, No: 1, 1987, p: 121.

⁸⁵ Korhan Karacaoğlu, "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı: 52, Yıl: 2005, s: 58.

⁸⁶ Lorence, p: 123.

⁸⁷ Lorence, p:124.

⁸⁸ Adam Ghazi Al-Otaibi, "Job Involvement, Personal Characteristics and Performance Among White-Collar Employees in the Kuwaiti Civil Service", **Int' L. J. Of Organization Theory and Behaviour**, Volume: 3, No: 1&2, 2000, p: 213.

erkeklerin, evli olan kişilerden daha fazla işlerine bağlı olduklarını ortaya çıkarmıştır⁸⁹. Bununla birlikte evli erkeklerin, bekâr erkeklerden daha fazla işe bağlılık gösterdiğini ortaya çıkaran çalışmalar olmakla birlikte⁹⁰, evli erkekler ile bekâr erkekler arasında işe bağlılık düzeyleri açısından herhangi bir farkın olmadığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır.

İşe bağlılık ile *kıdem süresi* arasındaki ilişki incelendiğinde, aynı işte uzun süre çalışan birinin, kıdemi az olana kıyasla daha fazla işlerine bağlı olduğu varsayımından hareket edilebilir⁹¹. Ancak bu varsayım her zaman doğrulanmayabilmektedir. Araştırmacılar *kontrol alanı*⁹² ile *işe bağlılığın* ilişkili olduğunu ve içsel kontrol odaklı kişilerin işlerine daha çok bağlandıklarını ve daha fazla motive olduklarını ifade etmişlerdir⁹³. İşe bağlılığı etkileyen iş ile ilgili faktörler ise *iş genişletme*, *görev tanımı*, *görevin anlamı*, *özerklik* ve *geri bildirim* olarak sayılabilir. Çalışanların görev tanımlarının belirli olması, yaşamlarında ya da çalışmalarında işin önemli bir etkiye sahip olması, işlerini programlama da ve yöntemleri belirleme de özgür bağımsız ve takdir hakkının kendisinde olması, işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

İşine bağlı çalışanlar örgütlerin rekabet edebilirlik ve tüketici taleplerine zamanında cevap verebilmesi gibi amaçlarına katkı sağlayabilirler. Bu nedenle örgütsel ve bireysel başarıyı etkilemektedirler. Her işine bağlı çalışanın performansının yüksek, işine daha az bağlı bir çalışanın da performansının düşük olacağı şeklinde bir genelleme yapılmamalıdır. İşe bağlılık örgüte, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunma, daha düşük devamsızlık, daha az personel devri, daha iyi karar alma ve daha iyi problem çözme gibi birtakım yararlar sağlayabilir. İşe bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanların

⁸⁹ Pushpa Singh, Usha Gupta and Manika Rastogi, Job –Involvement in Relation to Marital Status and Six Psychological Studies, **Journal of Personal Management**, Volume: 26, No: 2, 1981, p: 82-83.

⁹⁰ Lorence, p: 122. Al-Otaibi, p: 214.

⁹¹ Çakır, s: 114.

⁹² Bireyin herhangi bir davranışı sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumun (başarı, başarısızlık, ödül, ceza ve benzeri) tamamen söz konusu davranış nedeniyle değil de, şans, fırsat, kader ve çevresindeki diğer insanların ya da karmaşık olduğu için tahmin edilemeyen diğer güçlerin kontrolü altında ve onların etkisiyle meydana geldiğini kabul etmesi kontrol alanı olarak tanımlanabilir⁹². Olayları bu şekilde yorumlayan kişi dışsal kontrol odağına sahiptir. Eğer birey olayların kendi davranışlarına ve özelliklerine bağlı olarak gerçekleştiğini kabul ediyorsa, içsel kontrol odağına sahiptir.

⁹³ Ayşe Kuruüzüm, Sezgin Irmak ve Emre İpekçi Çetin, “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 53, Yıl: 2010, s: 187.

ise motivasyonları düşük olabilir, işe geç gelme, devamsızlık etme gibi davranışlarda bulunma ihtimali yükselebilir.

1.4.5. İşe Devamsızlık

Günümüzde işletmelerin çalışanlarla olan ilişkilerinde çözmek zorunda oldukları insan kaynakları sorunlarının başında devamsızlık gelmektedir. Devamsızlık, işletme verimliliğini olumsuz etkilediği kadar işletme içi ilişkiler, çalışan kişinin morali ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır⁹⁴. Bireylerin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanabilir⁹⁵. İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak tanımlanabilir.

İşe devamsızlığın bazı nedenlerle ortaya çıktığı bilinmektedir. Devamsızlığa neden olan faktörler; *yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim durumu, monotonluk, kıdem, dönemsel faktörler, çalışma süreleri, ücret miktarı, çalışma grubu, stres, iş ve örgütsel bağlılık* şeklinde sayılabilir. *Yaş* ile *devamsızlık durumu* arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırmacılar orta yaş grubuna (25-45 yaş arası) giren kişilerde devamsızlığın genç ve yaşlı gruplara nazaran daha az olduğunu tespit etmişlerdir. Çünkü bu yaş grubunda kişilerin mesleki seçimleri ve yönelimleri tamamlanmış olduğundan, genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değiştirme olgusu bunlarda ortadan kalkmaktadır. Orta yaş grubunu aşan kimselerde bedensel ve mesleki rahatsızlıkların artması nedeniyle devamsızlıklar artmaktadır⁹⁶. *Cinsiyet* ile *devamsızlık* arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan çalışmalarda kadınların, evin mutlak ekonomik sorumluluğunu erkeklere göre daha az yüklenmeleri ve işlerini kaybetme korkularının daha az olması nedeniyle daha fazla devamsızlık yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır⁹⁷.

Çalışanların *aile ve çocuk durumlarının* da *işe devamsızlık* davranışları üzerinde etkisi olabilmektedir. Çekirdek ailelerde devamsızlık durumu, büyük ailelere kıyasla daha az olmaktadır. Çekirdek ailelerde çalışan sayısının az olması ve ekonomik

⁹⁴ Eren, s: 267.

⁹⁵ Eren, s: 267.

⁹⁶ Edip Örucü ve Elif Kaplan, "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, Yıl: 2001, s: 97. Eren, s: 267-268.

⁹⁷ Örucü ve Kaplan, s: 97. Eren, s: 268.

sorumluluğun aile reisinin omuzlarına yüklenmesi bu durumun nedeni olabilir. Anne babanın çalıştığı ve evde bakmakla yükümlü oldukları çocukları ve diğer yakınları bulunan aileler daha fazla izne ihtiyaç duyabilirler, izin yollarının kapalı olması halinde de çeşitli mazeretlerle daha fazla devamsızlık yapabilirler⁹⁸. Bunun yanında bekâr hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan kadınlarda devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha az olmaktadır. Bunun sebebi ise ev sorumluluğu ve eve bağlılığın bu kişiler için daha önemli olmasıdır⁹⁹.

Bireylerin *öğrenim ve bilgi düzeyi* yükseldikçe, kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım edebilir ve rahatsızlık ile devamsızlıkları azaltabilir¹⁰⁰. Çalışanın *kıdemi* devamsızlık üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Kıdemi fazla olan çalışanların, kıdemin verdiği güvenle kıdemsizlere kıyasla daha fazla devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Bununla birlikte bu devamsızlıkların ortaya çıkmasında mesleksi rahatsızlıklar, bıkkınlıklar, yıpranmalar ve yaşlanmalar da etkili olabilmektedir¹⁰¹. Devamsızlık üzerinde etkili olan *dönemsel faktörlere* bakıldığında, kış mevsiminde hastalık oranları artmakta ve diğer mevsimlere oranla hastalanma ve rapor alma durumunda çoğalmalar söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, genellikle tatil ve senelik izin mevsimi olan yaz aylarında devamsızlığın arttığı görülmektedir. Devamsızlığın hafta içindeki dağılımı incelendiğinde ise, en fazla devamsızlık haftanın ilk ve son (pazartesi, cuma veya cumartesi) günlerinde yapılmaktadır. Vardiya usulüne göre çalışılan işyerlerinde en fazla devamsızlık, sabah kalkamama nedeniyle sabah vardiyasında olurken, en az devamsızlık akşam vardiyasında olmaktadır¹⁰².

Günlük çalışma süresi ile devamsızlık arasında da bir ilişki mevcut bulunmaktadır. Çalışma saatlerinin uzun olması hem kişiden alınan verimi, motivasyonunu ve iş doyumunu düşürmekte, hem de yorgunluk nedeniyle

⁹⁸ Eren, s: 268.

⁹⁹ Bünyamin Bacak ve Yusuf Yiğit, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010, s: 36.

¹⁰⁰ Eren, s: 269.

¹⁰¹ Örucü ve Kaplan, s: 99.

¹⁰² Örucü ve Kaplan, s: 99, Eren, s: 270.

devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır¹⁰³. Devamsızlık üzerinde etkili olan bir başka faktör de **ücrettir**. Yapılan araştırmalar bir ülkede veya belirli bir işkolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kişilerin devamsızlık oranlarının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durumda çalışanlar daha iyi parasal olanaklar aramaktadırlar¹⁰⁴.

Stres ve depresyon işyerinde çalışanı etkileyen ve devamsızlık yapmalarına yol açan önemli sorunlardır. Uzun dönemli izinlerde ve devamsızlıklarda strese bağlı zihinsel rahatsızlıklar en önemli nedenlerdir. Devamsızlık üzerinde etkili bir faktör de, **çalışanların iş doyumlarının düşük olmasıdır**. İş doyumunun azalmasının, personel devir hızını yükselttiği, işe devamsızlığı ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir¹⁰⁵. Çalışanın içinde bulunduğu **çalışma grubunun yapısı** devamsızlık üzerinde etkili bir diğer unsurdur. Küçük gruplar, kişilerin işyerinde birbirlerini kolayca tanımalarına ve kişisel ilişkilerin yoğunlaşmasına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlık azalmaktadır. Ancak büyük gruplarda, kişinin kendini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi daha zor olduğundan, bunlar grup içinde takdir edilmedikleri fikrine kapılarak, doyumсузлук duyabilirler, örgüte ve çalışma grubuna bağlılıkları azalabilir ve bunun sonucunda devamsızlıklar da artabilir¹⁰⁶.

Genel olarak işe devamsızlık işverenler açısından bir takım maliyetlere yol açmaktadır. Bunlar; işe devamsızlık yapan çalışanın yerine geçici çalışan istihdam edilmesi, mevcut çalışanlara fazla çalışma yaptıkları için ödeme yapılması, ücretli hastalık izni sebebiyle ortaya çıkan kayıp ücretler, nitelik ve nicelik bakımından düşük standartlarda üretim yapılması veya hizmet sunulması, işgücü devri sebebiyle yeni alınacak personele verilecek eğitimle ilgili maliyetlerdir¹⁰⁷. Bununla birlikte işe devamsızlık davranışının, sadece işletmeler açısından olumsuz maliyetlerinin olmadığı çalışanlar açısından da birtakım olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir. Örneğin, devamsızlık davranışı yapan ile diğer çalışanlar arasında uyuşmazlıklar yaşanabilir, grup veya bölüm içerisinde moral bozuklukları ortaya çıkabilir veya çalışanlar ile

¹⁰³ Eren, s: 271.

¹⁰⁴ Eren, s: 271.

¹⁰⁵ Engin Üngüren, Funda Cengiz ve Seden Algür, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 27, Yıl: 2009, s: 41.

¹⁰⁶ Eren, s: 272. Örucü ve Kaplan, s: 100.

¹⁰⁷ Bacak ve Yiğit, s: 36.

yöneticiler arasında uyuşmazlıklar söz konusu olabilir. İşe devamsızlık davranışının olumsuz sonuçlarıyla beraber olumlu sonuçları da olabilir. Örneğin, bir çalışan işinden kaynaklanan stres nedeniyle motivasyonunun azaldığını hissettiğinde, rahatlamak için devamsızlık davranışını tercih edebilir. Bu durum devamsızlık yapan çalışan için iş stresinin azalması, iş dışındaki diğer yükümlülüklerini yerine getirme gibi olumlu sonuçlar doğursa da geride kalan çalışanlar için, iş yükünün artması, iş doyumunun azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir.

1.4.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça önemli bir konudur. Çalışanların işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağında yer alan konulardan birisidir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda kendi isteğiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işine son verme düşüncesi olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre, bireyin kurumdan ayrılmak konusunda bilinçli ve temkinli bir şekilde kararlı ve niyetli olması durumu olarak ifade edilebilir¹⁰⁸.

Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir. Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar arasında yöneticileriyle veya liderleriyle olan ilişkileri önemli bir unsurdur. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamamaları, yüksek performans sergilemeleri, dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir. Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesi düşük ise, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından çalışan olumsuz etkilenebilecektir. Düşük kalitedeki ilişkilerde çalışan yöneticiye daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durumda iş tatminsizliğine yol açarak örgütsel bağlılığı azaltmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır¹⁰⁹. Ancak bazen yönetici ve çalışan etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Eğer çalışan

¹⁰⁸ Kenneth R. Bartlett, "The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, Volume: 12, No: 4, 2001.

¹⁰⁹ Tayla N. Bauer and Stephen G. Green, "Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test", **Academy of Management Journal**, Volume: 39, No: 6, Year: 1996, p: 1540.

yöneticisinden düşük destek gördüğünü düşünüyorsa, muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girebilecektir¹¹⁰.

Çalışma koşullarının, iş özelliklerinin çalışanların işten ayrılma olasılıklarını nasıl etkilediğini incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda, olumsuz çalışma koşullarının işten ayrılmayı arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların tatmin edilmeyen istek ve arzuları; işle ilgili şikâyet, stres, işe devamsızlığa neden olacaktır. Bütün bu hoşnutsuzluklar sonucunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk onların işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir.

Cotton ve Tuttle'nin (1986), işe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları; çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışanların mevcut işlerini bırakmasında; kendilerini geliştirme olanaklarının olmaması (yetersizliği), iş stresi, iş tatmin eksikliği, iş güvencesi eksikliği ve düşük özgüven eksikliği gibi birçok faktör vardır¹¹¹.

İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışana eğer müdahale edilmez ise zaman içerisinde bu düşünce işten ayrılma davranışına dönüşecek ve bu durum da hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. İşgücü devir oranının yüksek olması, iş planının bozulması, yetenekli işgücünü kaybetme, örgütün rekabet avantajının olumsuz etkilenmesi, yeni işe alınan çalışana verilecek eğitimler, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam edenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişimin bozulması, kişinin gelirinde meydana gelen düzensizlik, psikolojik sorunlar ailevi sorunlar, iş arama, yeni işe uyum sağlama bu olumsuz sonuçlardan bazılarıdır.

¹¹⁰ Kenneth J. Harris, K. Michele Kacmar and L.A. Witt, "An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader- Member Exchange and Intent to Turnover", **Journal of Organizational Behavior**, Volume: 26, Issue: 4, Year: 2005, p: 375.

¹¹¹ David E. Bowen, "Some Unintended Consequences of Intention To Quit", **The American Journal of Sociology**, Volume: 7, No: 2, Year: 1982, p: 207.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR

2.1. Çalışma Yaşamında Kuşakların Önemi

25-30 yıllık bir zaman dilimi öncesinde yaşayan yaşlı kuşak ile genç kuşak arasında önemli farklılıklar vardır. Yaşlı kuşaklar genellikle kendi dönemlerine ait gelenek ve görenekleri yaşatmak isterler. Kültürel değişim ve dönüşüm sonucu meydana gelen yeniliklere uymakta güçlük çekerler ve çoğu zaman genç kuşakların kültürel değerlere sahip çıkmamalarını ve uyum göstermemelerini yadırgarlar. Genç kuşaklar, yeniliğe ve değişikliğe daha açık bir tutum sergilerler ve yaşanan değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Eski kültürel değerlerden farklı giyim, kuşam, iletişim ve müzik tarzları vardır ve yetişkin kuşaklar gençlerin hızla değişen bu tarzlarından endişe duyarlar. Gençlerin farklı görünmek istemelerine anlam veremezler. Çoğu defa kendi gençlik dönemlerini yücelterek şimdiki gençliği yererler. Yetişkin kuşaklar buldukları yaş itibarıyla daha muhafazakâr bir tutum ve tavır içerisindeyler. Kuşakların birbirlerine farklı açılardan bakmaları, kuşaklar arasında çatışmalara sebep olabilmektedir.

Kuşak çalışmalarıyla ilgili bilimsel araştırmalar her ne kadar içinde bulunduğumuz yüzyılda güncel bir konu olarak örgütlerde önemini koruyorsa da kuşaklar arasındaki uyuşmazlıklar dünya tarihinde yüzyıllardan beri ünlü düşünür ve filozoflar tarafından dile getirilmektedir. Örnek vermek gerekirse¹¹²;

“Gençlerin, coşkulu fikirleri var çünkü henüz hayat boyunlarını bükmedi ve hayatın kısıtlarını görmediler. Dahası, bu umutlu yaratılışları kendilerini önemli şeyler ile eşit görmelerine neden oldu –bu da coşkulu fikirlerini oluşturdu- işe yarar işler yerine soylu işler yapmayı tercih ettiler: Yaşamlarını muhakeme ederek düzenlemek yerine, ahlaklı işler yaparak düzenlediler. Tüm hataları bu işleri abartılı bir şekilde ve şiddetli yapmalarından kaynaklanıyor. Her şeyin aşırısını yaptılar – çok fazla sevdiler, çok fazla nefret ettiler ve her şeyi çok fazla yaptılar” (Aristotle.)

¹¹² Hatice Toruntay, **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s: 66-67.

“Dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar...” (Peter the Hermit)

“Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar sorumsuz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar” (Hesiod).

“Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbaları. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar (Plato).

Görüldüğü üzere her kuşak kendinden önceki kuşağı daha tutucu ve geri bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız bulmaktadır. Günümüze kadar uzanan bu kuşak çatışması 21. yüzyılın hızlı toplumsal değişimleriyle, kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha belirgin hale getirmiş, eski değer yargılarının, yaşam anlayışının ve çalışma yöntemlerinin değişmesini zorunlu kılmıştır.

Kuşak dönemlerinin kısılması ve aradaki farkların belirginleşmesi sonucunda, konu insan kaynakları gündeminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Genellikle aile içerisinde, anne baba ve çocuk arasında düşündüğümüz kuşak çatışması, aslında daha geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Evde, okulda, sosyal alanda gördüğümüz, hissettiğimiz kuşak çatışmasının benzerleri işyerlerinde de sıkça yaşanmaktadır. Bir işyerinde aynı anda dört farklı kuşaktan birey bir arada çalışabilmektedir. Bir tarafta kendini kanıtlamaya çalışan, kimliğini arayan, denemekten ve yenilikten kaçınmayan hırslı ve azimli genç kuşaklar; diğer tarafta yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip, sınırları ve kuralları olan, işi en iyi bildiğini düşünen, kendini kurumun ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olarak gören yetişkin kuşaklar, işyerinde çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Her bir kuşağın değer, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, otorite algısı, liderlik beklentileri farklı olabilmektedir. Kuşaklararası farklılıklar, bireylerin birbirlerini anlayamamalarını ve olaylara

değişik perspektiflerden bakmalarını gündeme getirmektedir. Bu sebeple farklı kuşaklarda yer alan bireylerin değer yargılarını, tutumlarını, yaşama bakış açılarını, beklentilerini anlamak, çalışma yaşamı içerisindeki ilişkilerinin nasıl yönetileceğini bilmek, işyerlerinde istenilen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

2.2. Çalışma Yaşamında Kuşakların Sınıflandırılması

2.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1925-1943 (Howe & Strauss,2000), 1900-1945 (Lancaster & Stillman,2002), 1922-1943 (Zemke vd., 2000), 1925-1942 (Martin & Tulgan, 2002) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Görüldüğü üzere sessiz kuşak 1945'ten önce doğan bireyleri kapsamaktadır.

Bu kuşak, “Gelenekçiler”, “Yetişkinler”, “Savaş Kuşağı”, “Eski Askerler” gibi farklı isimlerle de adlandırılmaktadırlar. Sessiz kuşak adlandırması, Time Dergisi'nin 1951 yılındaki bir kapak hikâyesi ile ortaya çıkmıştır¹¹³.

Dönemin insanları büyük savaşlar (I. Dünya Savaşı, II. Dünya Savaşı) ve ekonomik krizler (1929 Ekonomik Buhranı) gibi zorlu yaşam şartlarına maruz kalmışlardır. Bu olaylar birer dönüm noktası olmuş ve kuşağın içinde alt kuşaklar oluşturmuştur. Bu alt kuşaklar; Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914), I. Savaş Kuşağı (1914-1918), Ümit Kuşağı (1918-1929), Buhran Kuşağı (1929-1939) ve II. Savaş Kuşağı'dır (1939-1945)¹¹⁴.

20. yüzyılın ilk yıllarından I. Dünya Savaşı'na kadar geçen zaman içerisinde doğanlar (1900-1914) “*Büyük Değişim Kuşağı*”nı oluşturmaktadırlar. Bu kuşaktaki işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı, burjuvazi kesimden tüm sınıflar 20. yüzyılda büyük değişimlerin yaşanacağını öngörmekteydiler. 1914 ile 1918 yılları arasında doğanlar “*I. Savaş Kuşağı*”nı oluşturmaktadırlar. Bu yıllarda doğanlar I. Dünya Savaşı'nın getirdiği güvensizlik ortamını yaşamışlar ve bu güvensizlik, onların tüm davranış kalıplarına

¹¹³ Paul Olson and Hannah Brescher “The Power of 4 The Four Generations: Who are They”, 2011 p:3, http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf, E. T. : 12.09.2014.

¹¹⁴ Hakan Senbir, **Z Son İnsan Mı?**, 1. Baskı , “o” Kitaplar, İstanbul, 2004, s: 20-22.

yansımıştır. “*Ümit Kuşağı*”, 1918 ile 1929 yılları arasında doğanları temsil etmektedir. Savaşın büyük yıkımının üzerine yepyeni ümitlerle doğmuşlardır. Bu dönemde dünya batının yönettikleri ya da batıdan bağımsız olanlar şeklinde ikiye ayrılmıştır¹¹⁵. Türkiye için ümit kuşağı 1918 değil Kurtuluş Savaşı’nın kazanılarak savaşların dinmesi ve yeni bir ülkenin temellerinin cumhuriyet ile atıldığı 1923’te başlamıştır¹¹⁶.

Tablo 1: Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler

1929 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 86
Kişi Başına Düşen Gelir	74\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi/ %4
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2650 kişi / %9
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi / %9
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarından Mezuniyet	575 kişi

Kaynak: Sena Erden Ayhün, “Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, Yıl: 2013, s: 98.

1929 ile 1939 yılları arasında doğanlar “*Buhran Kuşağı*”nı temsil etmektedirler. Tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği, iş ve güvenlik kaygısının yaşam mücadelesinde temel rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir¹¹⁷. Savaş sonrasında bile gelecek kaygısı duyarak yaşamlarını devam ettirmişlerdir. Türkiye’de bu tarihler arasında dünyaya gelenlere “Cumhuriyet Kuşağı” da denilmektedir. Bu dönemde ülkemizde nüfusun yüzde 80’inden fazlası kırsal kesimde yaşamaktadır ve eğitim alanların sayısı da çok azdır. Bu kuşağın kadınları yeni bir takım roller yüklenmişlerdir. Kadınların toplumsal yaşama katılmaları ve eşlerinin arkasında değil, yanında yer almaları desteklenmiştir. Öğretmenlik, doktorluk, hâkimlik gibi meslekler bu dönemin en çok tercih edilen meslekleri olmuştur¹¹⁸. Dönemin

¹¹⁵ Senbir, s: 21.

¹¹⁶ Didem Sever İşçimen, **Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s: 4.

¹¹⁷ Sena Erden Ayhün, “Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Yıl: 2013, s: 98.

¹¹⁸ Sedef Seçkin, “Türkiye’nin Kuşak Profili”, **Capital Dergisi**, Yıl: 2000, s: 101-102.

yükselen değerleri; sanayi, aza kanaat etme, tasarruf ve yerli malı kullanmak şeklinde sayılabilir.

1939 ile 1945 yılları arasında doğanlar “II. Savaş Kuşağı”nı oluşturmaktadırlar. Bu dönem insanları için en önemli husus yaşamda kalabilmek olmuştur. 1939 yılında başlayan II. Dünya Savaşı ülkemizin her alanda sıkıntılı günler geçirmesine sebep olmuştur. Savaş sırasında hükümet tarafından alınan sıkı ekonomik önlemler, üretici nüfusun askere alınması, üretimde ciddi düşüslere yol açmıştır. Savaş öncesinde planlanmış ve başlatılmış yatırım programları askıya alınarak, bütçenin büyük bir kısmı savunma harcamalarına ayrılmıştır. Sanayileşmiş ülkelerin savaş içinde olmaları sebebiyle ithalata bir takım kısıtlamalar getirilmiş; bu durum ithalatın önemli ölçüde daralmasına yol açmıştır. Ülkede yerli üretimin daralması, ithalatın azalması, kıtlık ortamı yaratmış ve enflasyon oranlarında ciddi artışlar meydana gelmiştir. Temel tüketim maddelerinin bulunamaması sonucunda karaborsa ortamı oluşmuş ve ticaretle uğraşan belirli çevrelerde ciddi bir sermaye birikimi yaşanmıştır. 1945’li yılların sonuna kadar ülkemizde eğitim, sağlık, nüfus gibi alanlarda birtakım gelişmeler yaşansa da, bu dönem insanların yaşam standartlarının günümüze nazaran yetersiz olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 2: Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler

1945 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 89
Kişi Başına Düşen Gelir	224 \$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	9 629
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	90 657 kişi/ %7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	11 803 kişi /%17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	5 652 kişi / %20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarından Mezuniyet	2221 kişi

Kaynak: Erden Ayhün, 2013.

Dönemin önemli gelişmeleri ise, televizyonun icat edilmesi, otomobilin ve seri üretimin yaygınlaşması olmuştur. Sessiz kuşak üyeleri, ABD tarihinde kıtaya göç eden en son kuşak olmuşlardır. Bu kuşakta doğanlar, 2013 yılı itibariyle 95 yaşın

üzerindedirler. Türkiye’de bu grup, 2013 yılı nüfus sayımlarına göre 3.846.293 kişiden oluşmakta ve nüfusun yüzde beşini teşkil etmektedir¹¹⁹.

Sessiz kuşak üyelerinin genel özelliklerine bakılacak olursa¹²⁰;

- Bu dönem bireylerinin çocukluk ve gençlik yılları savaşlar ve ekonomik sıkıntılarla geçtiği için, sadakat, çok çalışma, herkesin iyiliği için fedakârlık etme ve yardımlaşma gibi yönleri güçlüdür.
- Ekonomik ve politik belirsizlikler nedeniyle tutumlu ve emin olmadıkları durumlar karşısında da tedbirlidirler.
- Risk alma konusunda isteksiz davranmaktadırlar.
- Milli ve ailevi duygular söz konusu olunca gurur ve güven konusunda en tutucu kuşaktır.
- Disiplinli, pragmatik ve istikrar arayışındadırlar.
- Hukuk ve ahlak kurallarına önem vermişler, otoriteye sessizce saygı göstermişlerdir.
- Güven duygusunu önemsemişlerdir.
- Tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte, karar verme konusunda oldukça sıkıntı çeken bireylerdir. Kişisel gelişim anlamında ise özgüvenden yoksun bir kuşaktır.

İletişim stilleri resmidir. Hazırlıksız, doğaçlama bir iletişim stili yerine, bilginin düzgün bir şekilde hazırlanıp yerleştirildiği stile daha çok yatkındırlar. Doğrudan posta veya yazılı iletişimin diğer formları gibi açık ve özetlenebilen, basit bir bilgi almayı tercih ederler.

Sessiz kuşakta kadın ve erkek rolleri açık ve kesindir. Hem erkek, hem de kadın üyeler bu rolleri sorgulamadan kabul ederler¹²¹. Bu kuşaktaki bireyler erken yaşta

¹¹⁹ Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013, http://www.tuik.gov.tr/Start.do?jsessionid=DTrnJl7c39xKrYLGnjyhVdGQOMSlvdsx2hRQImPnFcZh_h98p1TgN!-151993085, E.T. : 16.09.2014.

¹²⁰ Ediz Tokabaş, “Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat”, Galatasaray Üniversitesi, <http://isfam.org/makaleler/kusak-kusak-teknoloji-ve-sosyal-hayat.html> E.T. :16.09.2014.
Orhan Adıgüzel, H. Zeynep Batur ve Nisa Ekşili, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 16, Yıl: 2014, s: 171. Lynne C. Lancaster and David Stillman, “When Generations Collide: Who They Are, Why They Class, How to Solve the Generational Puzzle at Work”, **Harper Business**, New York, 2003, p: 10. Zemke ve diğerleri, p: 30.

evlenip çocuk sahibi olmuşlardır. Bu sebeple çoğu lise eğitimini dahi bitirememiştir ve çok azı üniversiteye gitmiştir. Bu kuşaktaki kadınların eğitimi olmasının herhangi bir getirisi olmadığından; okula devam edenler çoğunlukla erkektir. Erkekler ve kadınlar arasındaki eğitim farkı oldukça fazladır¹²².

Sessiz kuşaktakiler için yeni kuşaklarda olduğu gibi cep telefonlarının ve bilgisayarların çok bir anlamı yoktur. Teknolojiye karşı uzak ve tutucu bir tavır sergilerler. Sessiz kuşağın erken dönem üyelerinin hâkim medya aracı radyodur. Haberlerde 1930'ların sonlarından itibaren genellikle savaş konusu hâkimdir. Radyo hemen hemen tüm evlerde bulunmakta ve ailelerin akşam yemeklerine canlı yayın yapan şovlar eşlik etmektedir. Müzikal filmler, muhafazakâr aşk öyküleri, fantastik ve iyimser ümitlerin yer aldığı film türleri popülerdir. Medya mesajları daha iyi bir gelecek ve vatanseverlik içeriklidir. Ayrıca medya müzikleri ve pembe diziler popülerdir. Televizyon yayıncılığı bu kuşak döneminde başlamıştır¹²³.

Bu kuşaktaki bireyler geniş aileler içinde doğmuşlar ve büyümüşlerdir. Üç kuşak bir arada aynı hane içinde yaşamaktadırlar. Bu ailelerde karar verici kişi ailenin en yaşlı erkeğidir. İş bölümü kişilere özgü bir hal almıştır. Gelenek, görenek ve değerlere bağlı olarak hareket edilmektedir¹²⁴.

Tasarruflu, her zaman biriktiren ve nakit ödeme alışkanlığına sahip bir kuşaktır. Ayrıca bugünün piyasası için en materyalist ve markaya sadık tüketiciler olarak tanımlanmaktadır¹²⁵.

Sessiz kuşaktan sonraki kuşaklara geçerken “Soğuk Savaş” kavramının üzerinde durmak gerekmektedir. Soğuk Savaş¹²⁶ dönemi, dünyanın batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü Dünya olarak parçalandığı bir dönemdir. Milletlerarası çatışmalar, insanlığı zaman zaman üçüncü bir dünya savaşının eşiğine getirmişse de, bu

¹²¹ Zemke ve diğerleri, p: 37-40.

¹²² Delahoyde, p: 32.

¹²³ Zemke ve diğerleri, p: 32. Rose M. Kundanis, Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, p: 36.

¹²⁴ Hatice Alev Anıl, **Kültürel Değişme Açısından Kuşaklararası Çatışma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2011, s: 36.

¹²⁵ Karaaslan, s: 37.

¹²⁶ II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan ve 1991'de SSCB'nin dağılmasına kadar süren ABD ve Batı Bloğu ülkeleri ile SSCB ve Doğu Bloğu ülkeleri arasında yaşanan siyasi, psikolojik, teknolojik ve ekonomik rekabet ve çatışmaya Soğuk Savaş denilmektedir.

dönemde sıcak savaş patlak vermemiştir. Ancak Kore Savaşı gibi blokları karşı karşıya getiren bölgesel sıcak savaşlar da görülmüştür. Bu dönem dünyanın bilgi toplumuna doğru hızla ilerlemesini ve içinde bulunduğumuz bugünü anlamak açısından son derece önemlidir¹²⁷.

2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı, 1943-1960 (Howe & Strauss, 2000), 1946-1964 (Lancaster & Stillman, 2002), 1946-1960 (Martin & Tulgan, 2002), 1943-1960 (Zemke vd., 2000) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bebek patlaması kuşağı için doğum yılı olarak üst limit 1964 yılına kadar çıkabilirken, alt limit 1943 yılına kadar düşebilmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yıllarında doğan söz konusu 1 milyar bebekten ötürü “Bebek Patlaması Kuşağı” olarak isimlendirilmiştir. Bu dönemde dünyaya gelen bireyler “Soğuk Savaş Dönemi Çocukları”, “Orta Kuşak”, “Sandviç Kuşak”, “Patlama Kuşağı” gibi farklı isimlerle de adlandırılmışlardır. II. Dünya Savaşıyla azalan nüfusun hızlı bir şekilde artmasını sağlama ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir¹²⁸.

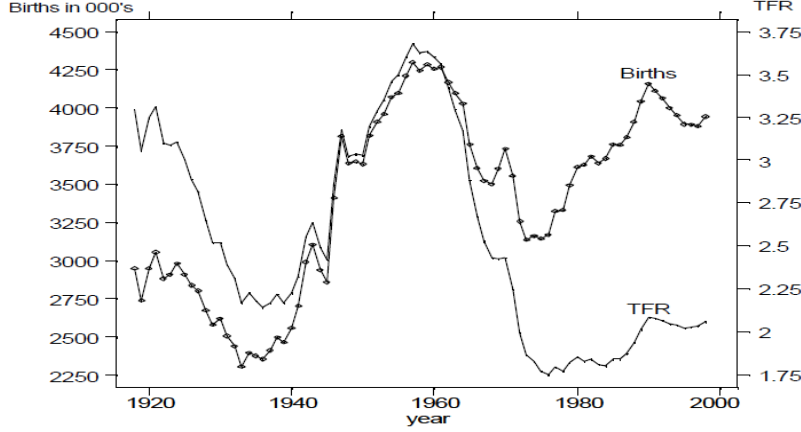
Şekil 1’de 1920 ile 2000 yılları arasında Amerika’da gerçekleşen doğum oranları ve toplam doğum sayıları yer almaktadır. Şekil bu döneme bebek patlaması denilmesinin nedeni açıklamaktadır¹²⁹.

¹²⁷ Senbir, s: 22.

¹²⁸ Anick Tolbize, “Generational Differences in the Workplace”, 2008, p: 2, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf. E.T. : 16.09.2014.

¹²⁹ Diane J. Macunovich,, “The baby boomers”, Barnard College, Columbia University, 2000, http://bulldog2.redlands.edu/fac/diane_macunovich/web/baby_boomers.pdf. E.T. : 17.09.2014. “The Millennial Generation: Another Baby Boom”, <http://www.newstrategist.com/store/files/AmGen6SamplePgs.pdf>. E.T. :17.09.2014.

Şekil 1: 1920-2000 Yılları Arasında Amerika'da Gerçekleşen Doğum Oranları ve Toplam Doğum Sayıları



Kaynak: Macunovich, 2000.

Nüfusta önemli bir orana sahip oldukları için, yaşamları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, çalışma yaşamını, kültürel değişimleri, sosyal güvenlik kurumları ve sağlık kuruluşları gibi sistemleri etkilemiş bir kuşaktır.

Bu kuşağın belirleyici olayları, ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketleridir. Bebek patlaması kuşağı 1950'li ve 1960'lı yıllarda gelişen şehirleşme ve artan refah düzeyi ile birlikte büyümüştür. ABD'de, ailede yalnızca erkeğin çalışıp, kadının çocuk bakma, ev hizmetleriyle ilgilenme gibi rolleri üstlendiği; başka bir ifade ile kadının çalışma yaşamında henüz yer almadığı son nesil olarak görülmektedir. Bu sebeple bu kuşakta geleneksel cinsiyet rolleri sonraki kuşaklara nazaran daha fazla desteklenmektedir.

Türkiye'de yıllık nüfus artış hızı II. Dünya Savaşı sonrasında, 1946 ile 1960 döneminde sürekli yükselmiştir. Belirtmek gerekir ki, ülkemizde bu dönemdeki nüfus dağılımı ABD grafiğinden farklıdır. ABD'de bu dönemde doğum oranlarında artış görülmüş ve sonraki dönemlerde bu oran azalmıştır. Bu sebeple bebek patlaması kuşağı her alanda baskın bir kuşak olmuştur. Ancak Türkiye'de doğum oranları sonraki yıllarda da azalmamış, artmaya devam etmiştir. Bu sebeple baskın kuşak rolü yoktur denilebilir. Ülkemizde üretim ve verimliliğin artması; emek açığının ortaya çıkışına sebep olmuş, bunun sonucunda kırsal kesimden kentlere göç başlamış; beraberinde de

kentler gecekondulaşma sürecine girmiştir. Bu dönemde demiryolu ulaşımından karayolu ulaşımına geçilmiş; kırsal kesimin dış dünyayla iletişimi güçlenmiştir. Tarım alanında ve sanayide büyük ölçekli gelişmeler yaşanmıştır¹³⁰. Tablo 3’de ülkenin bu döneme ilişkin durumunu anlatan ekonomik göstergeler yer almaktadır.

Tablo 3: Türkiye’nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri

Gösterge	1946 Yılı	1964 Yılı
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191 \$	258 &
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi/ %8	391 989 kişi / %11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı /Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / %19	66 661 kişi / %19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / %24	19 578 kişi /%19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullardan Mezuniyet	2440 kişi	7988 kişi

Kaynak: Erden Ayhün, 2013, s: 99.

Ülkemizde bu kuşak üyeleri, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk “Türkiye Cumhuriyeti İhtilali” ile cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına ve dönemin başbakanı Adnan Menderes’in idamına şahit olmuşlardır. Çok partili yaşama geçiş sancılarını uzun yıllar yaşamışlardır. Bu sebeple ülkemizde bebek patlaması kuşağı üyeleri, içine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir denilebilir.

Bu kuşakta doğanlar 2013 yılı itibariyle 50 ile 68 yaş aralığındadırlar. Türkiye’de bu grup, 2013 yılı nüfus sayımlarına göre 12.593.835 kişiden oluşmakta ve nüfusun yüzde 16’sını teşkil etmektedir¹³¹.

Bebek patlaması kuşağı üyelerinin temel özellikleri ise şöyle sıralanabilir¹³²;

¹³⁰ Seçkin, s: 103.

¹³¹ Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013, http://www.tuik.gov.tr/Start.do?jsessionid=DTmJl7c39xKrYLGnjyhVdGQQMSlvdSX2hRQlMpnFcZh_h98p1TgN!-151993085, E.T. :16.09.2014.

¹³² Ali Akdemir ve diğerleri, “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, Yıl: 2013, s: 14. Adıgüzel, Batur ve Ekşili, s: 171-171. Ayhün, s: 99. Lancaster and Stillman, p: 12.

- Kanaatkârdırlar.
- Sadakat duyguları yüksektir.
- Duygusaldırlar.
- Otoriteye saygılıdırlar.
- İyimserdirler.
- Gelenek ve kültürlerine bağlıdırlar.
- Azimlidirler.
- İdealist olanları, toplumsal haksızlıklara isyan edip 68 dönemi gençlik hareketlerini başlatırlarken, büyük bir çoğunluğu yaşamdan beklediğini elde ettiğini düşünerek tatmin ve mutlu olmuştur.

İletişim stilleri bakımından patlama kuşağı dolaysız iletişimcilerdir. Ancak sorularının kesin ve direkt ifadelerle cevaplanmasından hoşlanmamaktadırlar. İletişimde beden diline önem verirler. Yüz yüze görüşme durumlarında avantaja sahiptirler. İletişim aracı olarak mektuba hala sıcak baksalar da, e posta, telefon vb. cihazları iletişim aracı olarak daha tercih edilebilir bulmaktadırlar¹³³.

Yaşamdan en iyiyi beklemenin hakları olduğunu düşünerek büyümüşlerdir. Savaş sonrası refaha ulaşan aileleri tarafından kendilerine önceki kuşağın sahip olamadığı daha iyi bir yaşam sağlanmaya çalışılmıştır. Bu sebeple bu kuşak üyelerinin eğitimleri de desteklenmiş ve birçoğu okula devam etmiştir¹³⁴. Eğitim bir hak olarak görülmüştür. Eğitim yaşamı boyunca geleneksel sınıf ortamına alışık olan bu kuşak, soru-cevap tekniği, geribildirim ve derse katılım ile öğrenmektedirler. Bir eğitmen veya öğretmen ya da otorite figürü eğitim yaşamlarının önemli parçasıdır. Bu dönemde Türkiye’de, batıdaki kadar olmasa da eğitim yavaş yavaş yaygınlaşmaya başlamıştır. Cumhuriyet döneminde eğitilmiş gençliğin uzun süre bir seçkinler grubu olarak kaldığı Türkiye’de, 1950’lerden başlayarak kentlileşme, nüfus çeşitlenmesi ve ülke gelişimine paralel olarak eğitim yavaş yavaş toplumun diğer kesimlerini de kapsamaya başlamıştır¹³⁵. Yükseköğrenim yaygınlaşmaya başlamış ve üniversite ve yüksekokullardaki öğrenci sayısı artmıştır. Bu anlamda bebek patlaması kuşağında

¹³³ Olson and Brescher, p: 4-5.

¹³⁴ Delahoyde, p: 33.

¹³⁵ Demet Lüküslü, **Türkiye’de “Gençlik Miti”: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği**, 2. Baskı, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2009, s: 114.

eğitim önceki kuşaklardan önemli ölçüde farklıdır. Eğitim düzeyinin artmasına rağmen “Patlama Kuşacı”, “Cumhuriyet Dönemindeki Kuşak” kadar kaliteli bir eğitim alamamışlardır. Cumhuriyet dönemindeki kuşacın öğretmenleri bile Avrupa’da eđitilmişlerdir¹³⁶. Özellikle batıda bu kuşacın birçok üyesi liseyi bitirebilmiş, üniversite ise elit bir seçim olmaktan çıkıp, ulaşılabilir bir seçenek haline gelmiştir.

Yine bu dönemde kitle iletişim araçları yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Televizyon ile büyümüşler ve televizyonu etkili bir iletişim aracı olarak kullanmaları sayesinde kendilerine iyi bakmışlar, sağlıklı olma ve genç kalabilme için çaba harcamışlardır¹³⁷. Radyo ise hala önemini korurken, gazete ve dergiler de aynı şekilde önemlidir. Bu dönem müzikal filmler düşüşe geçmiş, mutsuz sonlu filmler ortaya çıkmıştır. Filmlerde daha fazla realizm söz konusudur. Televizyonlarda geleneksel aile portresi yaygın olsa da gerçek yaşamda bu değişmektedir¹³⁸. Televizyonun yaygınlaşmasının 70’li yılları bulduğu Türkiye’de ise halk arasında daha çok sinemaya gitme alışkanlığı yaygındır¹³⁹. Bu kuşaktakiler önemli teknolojik gelişmeler yaşamışlardır. Bilgisayar gibi teknolojilere adapte olmakta zorlanan bir kuşaktır. Kuşak insanlarıyla çocukları arasında teknoloji ve bilgi açısından büyük farklılıklar oluşmuştur. Bu uçurum onları öğrenmeye zorlamıştır. Şöyle ki ileriki yaşlarda üniversiteye giden patlama kuşacı üyesi insanlar görülebilmektedir. Teknoloji kimileri için uzak, kimileri için yakın olmuştur.

Bebek patlaması kuşacı geniş aile yapısına sahiptir. Aynı evde önce çocuklarına, sonra anne babalarına bakmışlardır¹⁴⁰. Kuşak üyeleri kazandıklarından daha az oranda tüketmektedirler. Geleceklerini garanti altına almak isteyerek, geleceğe yönelik harcama eğilimi gösterirler. Tecrübe ettikleri, maksimum tatmin sağladıkları ve güvendikleri markaları tercih edip bu markalara sadık kalmaktadırlar. Biriktirdikleri emekli fonlarını

¹³⁶ Seçkin, s: 103.

¹³⁷ “Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop”, 2009, <http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/training/documents/Participant%20Packet%20Intergen%20Dynamics.pdf>, E.T. : 16.09.2014.

¹³⁸ Olson ve Brescher, 2011, p: 4-5.

¹³⁹ Lüküslü, s: 109.

¹⁴⁰ Türk Eğitim Derneği, [TED], 2011, s: ?, <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Eklenti/62.kusaklar.pdf?0> , E.T. : 16.09.2014.

turizm ve sağlık gibi alanlarda harcamaya başladıkları için pazarlamacıların yeni gözdesi durumundadırlar¹⁴¹.

2.2.3. X Kuşağı

1961-1981 (Howe & Strauss, 2000), 1965- 1980 (Lancaster & Stillman, 2002), 1965-1977 (Martin & Tulgan, 2002), 1965-1979 (Erden Ayhün,2013), 1960-1980 (Zemke vd., 2000) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. X kuşağı için üst limit 1981 olarak belirtilirken, alt limit 1960 yılına kadar düşebilmektedir.

“X Kuşağı” terimi Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından 1991 yılında “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” (X Kuşağı: Hızlandırılmış Kültür İçin Masallar) isimli bir kitap yazmasından sonra popüler bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır¹⁴² ve daha sonraki kuşakların Y ve Z kuşağı olarak nitelendirilmesine de zemin hazırlamıştır. 1946-1965 döneminde yükselen doğum oranlarının, bu dönemde azalmasından dolayı, nüfus olarak daha küçük bir orandadırlar. Bu durum, kuşağın “Bebek Düşüşü-Baby Burst” olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Söz konusu kuşak için “Geçiş Dönemi Çocukları” tanımlaması da yapılmaktadır. Bu tanımlama; dönem neslinin 1960’ların ortalarından itibaren evlilik ve doğum oranlarının azalması, boşanma oranlarının artması, ailelerin parçalanmaya başlaması, kurumlara karşı güvenin azalması gibi dünyanın büyük değişimler yaşadığı bir döneme denk gelmesinden kaynaklanmaktadır. Savaş sonrası kapitalist sistemin geliştirilebilmesi amacıyla, uygulanan Keynesyen politikalar ile sosyal devlet oluşturulmaya çalışılmış ve insanların refah düzeyi artmıştır. Söz konusu refah artışının maliyetlerini, devletlerin karşılayamaması ve 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi, şirketleri ve işletmeleri ekonomik sıkıntıya sokarak liberal politikaların uygulanmasını sağlamıştır. Bunun gibi çalkantılı ve sıkıntılı dünya belirsizlikleriyle ve imkânlarıyla mücadele etmek zorunda kaldıklarından “Kayıp Kuşak” olarak da adlandırılmaktadırlar¹⁴³. Bu kuşağa aynı

¹⁴¹ Kerim İzmirlioğlu, **Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2008, s: 53.

¹⁴² Tolbize, p: 3.

¹⁴³ Nevriye Altundağ, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Yıl: 2012, ISSN: 1309-8039 (online), s: 205-206.

zamanda “Patlama Sonrasılar”, patlama kuşağının gölgesinde yetiştiklerinden “Gölge Kuşağı”, ABD’nin kuruluşundan beri tanımlanmış 13. kuşak oldukları için de “Onüçüncüler” denilmektedir. Ancak yaygın olarak X kuşağı terimi kullanılmaktadır.

X kuşağı üyeleri, “Challenger Faciası”, “Watergate Skandalı”, “Ay’a Seyahat” ve “Vietnam Savaşı” gibi tarihsel olaylara tanıklık etmişlerdir. İlaç bağımlılığı, AIDS ve cinsiyet eşitliğiyle tanışan ilk kuşaktır. Kişisel bilgisayarların ve bilgisayar oyunlarının yaygınlaşması, bu zamanın etkili unsurlarıdır. Bu dönemde Türkiye’de ise; ekonomik sıkıntılar, siyasi belirsizlikler Kıbrıs Barış Harekâtı, 68 kuşağı öncülüğünde üniversite olayları, sağ-sol çatışmaları yaşanmıştır. Tablo 4’de Türkiye’nin 1965 ve 1979 yıllarına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri yer almaktadır.

Tablo 4: Türkiye’nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri

Gösterge	1965 Yılı	1979 Yılı
Nüfus	31 391 421	44 000 00 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271 \$	1877 \$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi/ %12	912 154 kişi / %16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı /Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73 986 kişi / %21	289 293 kişi / %26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23 277 kişi / %24	126 175 kişi /%26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarından Mezuniyet	7988 kişi	65006 kişi

Kaynak: Erden Ayhün, 2013, s: 100.

Bu kuşakta doğanlar 2013 yılı itibariyle 35 ile 49 yaş aralığındadırlar. Türkiye’de bu grup, 2013 yılı nüfus sayımlarına göre 15.856.172 kişiden oluşmakta ve Türkiye nüfusun yüzde 21’ini teşkil etmektedir¹⁴⁴.

X kuşağı üyelerinin temel özelliklerine bakılacak olursa¹⁴⁵;

¹⁴⁴ Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013, <http://www.tuik.gov.tr/Start.do?sessionid=DTmJl7c39xKrYLGnjyhVdGOQMSlvdsv2hRQImPnFcZh98p1TgN!-151993085>, E.T. :16.09.2014.

- Bebek patlaması kuşağına göre daha kanaatkârdırlar.
- Önceki kuşaklar gibi sıcak savaşın içinde yer almamışlar, ancak savaşı hep uzakta bir tehdit olarak algıladıkları için, şüpheli ve güvensiz bir yapıya sahip olmuşlardır.
- Finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetişmişlerdir. Ekonominin durgun olması, kurumların küçülmesi ve ailelerinin işten atılmalarına tanıklık etmişlerdir. Bu sebeple tedbirli ve garantidirler.
- Toplumsal sorunlara karşı duyarlıdırlar.
- Belirsizlik ortamı kişileri, önceki kuşağa göre daha olumsuz düşünen bireyler haline getirmiştir.
- Farklı yaşam biçimlerine karşı hoşgörülüdürler.
- X kuşağı üyeleri, sosyal güvenin düşüşe geçtiği, tüm kuşakların medya ve hükümete güvenmedikleri, güvenlik, emeklilik, sağlık ve iş gibi olguları içine alan sistemin onlar için kullanılamayacağı inancıyla son derece bireyselci bir tutum ile büyümüşlerdir.
- Sadakat duyguları duruma göre değişir.
- Bağımsız olmayı severler ve özgürlüklerine düşkündürler.
- Otoriteyi sorgularlar ve hiyerarşik yapıları daha az tercih ederler.
- Teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci ve amaç odaklıdırlar.
- Önceki kuşaklar ile kıyaslandığında kendilerine daha fazla güvenen, daha esnek, açık fikirli ve eğlenmeyi seven bir kuşaktır.

X kuşağı, sessiz kuşağın aksine ilişkilerde resmiyeti sevmez. İletişim stili olarak dönüt alabilecekleri, iletişimin bir parçası olabilecekleri ortamları, enformel iletişim stilini ve iletişim sırasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler. Teknolojiyle yakın ilişkilerinden dolayı telefon, e-posta vb. araçları kullanırlar¹⁴⁶.

Bu kuşak, eğitimi hedeflere, amaçlara ulaştıracak bir yol olarak görmektedir. Bireysel, kendi özyönetimi olan ve kendi kendine çalışarak ve okuyarak bilgiye hâkim olmak isteyen bir kuşaktır. E-öğrenme sistemlerine sıcak bakmaktadırlar. Öğrencilik

¹⁴⁵ Hatice Necla Keleş, "Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi", **Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 26, Yıl: 2013, s: 28. Akdemir ve diğerleri, s: 15. Adıgüzel, Batur ve Ekşili, s: 172-173. Ayhün, s: 100.

¹⁴⁶ Kundains, p: 39.

dönemlerinde öğretmenleri artık gözlerinde hayranlık duydukları kişi olmaktan çıkmıştır. Kendilerinden bekleneni bilmek ve kendilerini ona göre planlamak istemektedirler. Aldıkları eğitim çalışma ve meslek yaşamlarını önemli ölçüde etkilemiştir¹⁴⁷.

İletişim becerileri ve teknoloji bilgisi söz konusu olduğunda X kuşağı, kendinden önceki kuşaklara göre daha bilgili olmakla birlikte, genç kuşaklara göre ise daha az bilgilidir. Teknoloji bu dönemde çok hızlı gelişmiştir. Kuşak üyeleri televizyonun günlük yaşamlarının bir parçası olduğu, videokaset kaydedicilerin, bilgisayarların ve 1970’li yıllarla birlikte kablolu TV’nin yaygınlaşp tüm kesimlere ulaştığı bir dönemde büyümüşlerdir. Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmasına rağmen teknolojiyi kullanmada Y kuşağının gerisinde kalmışlardır. Bilgisayar ve internet teknolojisiyle daha geç yaşlarda tanışan X kuşağı üyeleri kendileri için gerçekten gerekli alanlarda kendilerini geliştirebilmişlerdir. İnternette araştırma yapma, iş ile ilgili e-postaları takip etme, cep telefonu kullanma gibi becerilere sahiplerdir.

Bu dönemde kadınların işgücü piyasasına girişlerindeki artış, çalışan annelerin oranını arttırmıştır. Kuşak üyeleri, aile içinde her iki ebeveynin çalışması ve yüksek boşanma oranları nedeniyle tek ebeveynin olduğu aileler içerisinde büyümüşlerdir. Bu durum X kuşağı çocuklarının uzun süre ilgiden yoksun ve ihmal edilen çocuk grubu olmasına yol açmıştır. Anne babanın aynı anda çalışması ise literatürde “çalışan anne-baba çocuğu” (latchkey kids)¹⁴⁸ kavramını yaratmıştır¹⁴⁹. Bu kuşak üyelerinin aile içi tartışmalarda, eşit katılımcı olmalarına izin verilmiştir. Böylece erken yaşta konuşmalara katılmayı, görüşlerini savunmayı öğrenmişler ve görüşlerinin dikkate alınmasını önemsemişlerdir¹⁵⁰. Ebeveyn ve çocuklar arasındaki ilişkilerde esneklik söz konusudur. Daha iyi yaşam standartlarına ulaşabilmek için, evlenme yaşını ve çocuk sahibi olma yaşını giderek ötelemişlerdir. Bu kuşak erkekleri, önceki kuşaktaki erkeklerden farklı olarak aile ve çocuk bakımında daha çok görev üstlenmeye

¹⁴⁷ Özlem Öztürk, “X, Y, Z Kuşakları”, s: ?, <http://www.egitimpedia.com/kariyer-ve-insan-kaynaklari/x-y-z-kusaklari>, E.T. : 02.01.2015.

¹⁴⁸ Anne babası uzakta veya dışarıda iken evde gözetimsiz bırakılan çocuk anlamına gelmektedir.

¹⁴⁹ Families and Work Institute, “Generation and Gender in the Workplace”, 2002, p:?, <http://www.familiesandwork.org/>, E.T.: 17.09.2014.

¹⁵⁰ Lancaster and Stillman, p: 15.

başlamışlardır. Belirtmek gerekir ki aile özellikleri bakımından ülkemizde bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin ABD’de boşanma oranlarının yüksek olması veya her iki ebeveynin de çalışıyor olması sonucunda evde yalnız büyüyen, bilgisayar oyunları ile zamanını geçiren ve bireyselliğine düşkün olan bir kuşak ortaya çıkmıştır. Ancak Türkiye’de aile hala, birbirine bağlı ve bireysellikten uzak olmayı sağlayan bir yapıdadır¹⁵¹. Yurtkuran ve arkadaşlarının (2009) yaptığı araştırmaya göre ülkemizde boşanma oranlarına bakıldığında, diğer ülkelere kıyasla düşük orana sahip olan ülkelere biridir¹⁵².

Tedbirli, ölçülü, kazandığı kadar tüketen X kuşağı, ürünü işlevsel özelliklerinin ötesinde, markayla kurduğu duygusal bağların etkisiyle alan ve markaya göre kimliğini belirleyen ilk kuşak olma özelliğini taşımaktadır. Geleneksel değerlere bağlılığını yitirmeyen bu kuşak akla olduğu kadar duyguya da dayalı bir tüketici profili çizmektedir¹⁵³.

2.2.4. Y Kuşağı

1982-2000 (Howe & Strauss, 2000), 1981-1999 (Lancaster & Stillman, 2002), 1978-2000 (Martin & Tulgan, 2002), 1981-1995 (Oblinger & Oblinger, 2005), 1980-1999 (Zemke vd., 2000) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Y kuşağı için doğum yılı olarak alt limit 1978’e kadar inebilirken, üst limit 2000’e kadar çıkabilmektedir.

Y kuşağı dışında “Milenyum Kuşağı”, “Patlama Kopyası”, “Gelecek Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Eko Patlaması” ve “Bir Sonrakiler” gibi farklı isimlerle de adlandırılmaktadırlar.

Y kuşağı, Vietnam Savaşı sonrasında, çoğunluğu ekonomist olan bireylerin topluca yarattığı ilk global kuşaktır. Vietnam Savaşı’nın başladığı 1964 yılında ABD’deki iktisatçılar kontrol edilebilecek yeni bir nesil yaratmak amacıyla X kuşağı planını ortaya koymuşlardır. Ancak, fikir olarak global olan bu plan, küresel dünya ile etkileşim kurulmadan yaratıldığı için başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Savaş sonrasında

¹⁵¹ İşçimen, s: 9.

¹⁵² Semra Yurtkuran Demirkan ve diğerleri, **Boşanma Nedenleri Araştırması**, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s: 4.

¹⁵³ İzmirlioğlu, s: 53.

dünyadaki birçok uzman analizler yapmaya başlamış ve Y kuşağı planı ortaya çıkmıştır. Bu yeni nesil için “İletişim”, “Medenilik”, “Teknoloji” ve “Globalizm” gibi kuşak temaları oluşturulmuş ve 1980’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Bu sebeple bu dönemde doğmuş bireylere teknolojik olarak daha fazla imkân sunulmuştur¹⁵⁴. Silikon teknolojisi, kişisel bilgisayarlar, mobil teknolojiler ve internetin sarsıcı etkisinin yaşandığı, sanayi toplumundaki hızının yerini çok hızının almaya başladığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir¹⁵⁵.

Bu kuşak Körfez Savaşı’nın, ABD’deki 11 Eylül 2001 gibi terör saldırılarının, silahlı okul baskınlarının, Irak Savaşı’nın, doğal afetlerin yaşandığı, internetin, cep telefonlarının yaygınlaştığı, şiddetin ve uyuşturucunun günlük yaşamın bir parçası olduğu dönemde büyümüştür. Kuşak üyeleri aynı zamanda, 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılışı ve 1989 yılında Doğu ve Batı Almanya’yı birbirinden ayıran Berlin Duvarı’nın yıkılışı gibi dünyadaki politik ve sosyal dengeleri değiştiren olaylara tanıklık etmişlerdir.

1980 yılı itibariyle sadece Türkiye’yi değil tüm dünyayı etkileyen bir takım olaylar dizisi meydana gelmiştir. Bunlardan en önemlisi küreselleşme ile birlikte dünya ekonomisinde liberal akımların yaygınlaşmasıdır. Türkiye’de 1980 öncesinde ithal ikameci politikalar uygulanır iken, 1980 sonrası dışa açık büyüme politikası uygulanmıştır. Özellikle 12 Eylül 1980 İhtilali sonrasında Türkiye’de siyasal ve ekonomik yaşama damgasını vuran 24 Ocak kararları ile karma ekonomik sistemden serbest piyasa ekonomisine geçiş yaşanmasının, Y kuşağı üzerinde büyük etkileri olmuştur. İşsizlik oranlarının artması ve ekonomik bunalımlarla birlikte kırsal kesimlerden kentlere göç artmış, uygulanan bazı politikalar neticesinde orta sınıf kaybolmuş ve alt sınıf giderek yoksullaşmıştır. Bu dönemde dünyaya gelen Y kuşağı üyeleri, Türkiye’de 1980 öncesindeki yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını, karne ile alınan gıda dönemlerini, yurtdışına seyahat eden tanıklar vasıtasıyla getirilen alkol, kozmetik ve kot pantolon dönemlerini bilmedikleri için önceki kuşakların yaşadıkları

¹⁵⁴ Aycan Türk, **Y Kuşağı**, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul, 2013, s: 9-10.

¹⁵⁵ Senbir, s: 24-25.

zorlukları anlamamaktadırlar¹⁵⁶. Tablo 5’de Türkiye’nin 1980 ve 1995 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5: Türkiye’nin 1980 ve 1995 Yıllarındaki Göstergeleri

Gösterge	1980 Yılı	1995 Yılı
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 kişi
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539 \$	2 759 \$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	862 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / %26	269 860 kişi / %23
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarının Sayısı	347	741
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarından Mezuniyet	71 126 kişi	135 346 kişi

Kaynak: Erden Ayhün, 2013s: 101-102.

Bu kuşakta doğanlar 2013 yılı itibariyle 15 ile 34 yaş aralığındadırlar. Türkiye’de bu grup, 2013 yılı nüfus sayımlarına göre 25.521.747 kişiden oluşmakta ve Türkiye nüfusun yüzde 33’ünü teşkil etmektedir¹⁵⁷.

Y kuşağı üyelerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁸;

- Çalışma yaşamındaki en genç, medya ve iletişim ile arası en yakın, teknoloji tutkunu, özgürlüğüne düşkün, en tüketici kuşaktır.
- Özgüveni yüksek, sorumluluk almaktan kaçınmayan, kendini ispat etmek isteyen, isteklerini, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilen, yaratıcı, esnek, girişim ruhu olan bir kuşaktır.
- Bu kuşak üyeleri bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmazlar, fazla otoriteye gelemeler ve bundan rahatsız olurlar.
- Doğdukları andan itibaren özel bir ilgi ile büyütülmüşlerdir. Örneğin; “Arabada bebek var” etiketleri ilk kez bu kuşak bebekleri için arabaların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Böylece sen özelsin mesajı verilmeye çalışılmıştır.

¹⁵⁶ Elif Sezi Daloğlu, **Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz**, Yüksek Lisans Tezi ,Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İzmir, 2013, s: 39.

¹⁵⁷ Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013, http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=DTmJl7c39xKrYLGnjyhVdGQQMSlvdsx2hRQlmPnFcZh_h98p1TgN!-151993085, E.T. :16.09.2014.

¹⁵⁸ Toruntay, s: 78. Keleş, s: 29. Türk, s: 66. Buddy Hobart, “Understanding Generation Y”, **PrincetonOne**, <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>, E.T. : 23.09.2014.

- Globalleşmenin bu kuşak üzerinde büyük etkileri olmuştur. Farklı etnikler ve kültürler ile günlük etkileşimi en yüksek olan kuşaktır. Global bir dünyada tüm ırklara, dinlere ve cinsel tercihlere karşı hoşgörü ile yetiştirilmişlerdir. Farklılıklara duyarlı ve hoşgörülü bireylerdir.
- Sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.
- Bu kuşaktaki bireyler olumlu düşünmektedirler, olaylara ve hayata daha ılımlı bir yaklaşımları vardır. İyimserdirler.
- Değişimi yaşamlarının doğal bir parçası olarak algılamaktadırlar.
- Pragmatiklerdir. Daha iyi koşullar bulduklarında ortamlarını değiştirebilirler.
- Terör saldırıları, politikadaki tutarsızlıklar gibi sebeplerden dolayı uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planları tercih etmektedirler.
- Tek bir doğruya inanmamakta ve kendilerine sunulanları sorgulamadan kabul etmemektedirler.
- Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak isterler. Mobil ya da yüz yüze görüşmenin yanı sıra sanal görüşmeyi de tercih edebilmektedirler.
- Bu kuşak üyelerini, diğer kuşaklardan farklı kılan en önemli özelliklerinden birisi tartışmacı olmalarıdır. Haksızlığa tahammül edemeyen ve otoriteye boyun eğmeyen bireyler, ilgisiz ve adaletsiz olan ile mücadele etmekten çekinmemektedirler.
- Sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedirler. Yokluğu neredeyse hiç yaşamadıkları ve varlıkla büyüdükleri için fazla sabırlı değillerdir. Sürekli şikâyet eden ve zor olan için uğraş vermek istemeyen bu kuşak, hayatın kolay olmasını istemektedir. Yaşamın kolay olmadığı gerçeğiyle yüzleşince depresyon, panik atak, stres gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu da Y kuşağı için bir dezavantaj olmaktadır.
- Y kuşağının olumsuz özelliklerinden birisi de kendilerini çok beğenmeleridir. Mükemmel olduğunu sanan kuşak üyeleri eleştiriyi kabullenmekte zorlanmakta ve kendini her şeyde yetkin görmektedir.
- Bu kuşak önceki kuşaklar tarafından tembel, savurgan, bencil ve saygısız olarak görülmektedir. Y kuşağının güçlü bir iş ahlakı vardır ancak bu kuşak bir önceki

kuşak kadar işkolik değildir, özel yaşantısına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurmaya çaba sarf etmektedir. Hırslı bireylerdir ve motive edilmeyi sevmektedirler. Bu kuşağın “hayattan zevk alma” anlayışı tüketime yansımaktadır. Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha sorgulayıcı olması, onların bencil oldukları anlamına gelmemelidir. Farkındalık sahibi olan bu kuşak gönüllü işlere daha fazla zaman ayırmakta ve bir şeyleri değiştirmek için çabalamaktadır. Y kuşağı hep bir önceki kuşak tarafından *saygısız* olarak tanımlanmaktadır. Ancak Y kuşağı saygı göstermeden önce saygının kazanılması gerektiğini düşünmekte ve bu felsefeyle hareket etmektedir.

Dijital çağda yetiştikleri için iletişim stilleri geçmiş kuşaklardan farklılık göstermektedir. E-posta, sesli posta, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını tercih ederler.

Y kuşağı eğitime çok önem vermekte ve eğitimi başarının anahtarı olarak görmektedir. Eğitim gerek işyerlerinde, gerek statü olarak kabul görmede daha önceki kuşaklarda olmadığı kadar önemlidir. Günümüzde üniversite sayısının artması, meslek kurslarının önceki yıllara göre daha fazla ve çeşitli olması, yüksek lisans ve doktora yapan kişi sayısının artması, bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu kuşaktaki bireyler daha iyi eğitim alabilmek için ailesinden farklı şehirlere gitmeyi göze almışlardır¹⁵⁹. Bir önceki kuşaktan çok daha fazla sınava maruz kalan, bu sebeple kurumsal eğitim kurumlarına yabancılaşmıştır. Örgün ve yaygın eğitim dışında her alanda öğrenmenin keyifli olduğunu düşünmektedirler. Sosyal medya araçları gibi araçlar üzerinden kendi eğitim süreçlerini düzenleyebilirler. Eğitimcilerin, onların öğrenme biçimlerini ve teknoloji ile kurdukları bağı anlayamaması yaşadıkları önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶⁰.

Y kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliği, teknolojiye olan yatkınlığıdır. Y kuşağının 1980’li yılların başında doğan ilk temsilcilerinin büyük bir çoğunluğu çocukluk dönemlerinde teknoloji bakımından renkli ve çok kanallı televizyonlar ile tanışabildilerse de, 1990’lı yıllarda yaşanan hızlı gelişmelere kolayca adapte olabilmişlerdir. Bu gelişmelerden belki de en önemlisi Windows işletim

¹⁵⁹ Türk, s: 13.

¹⁶⁰ Öztürk, s: ?

sisteminin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgisayar kullanımının kolaylaşması ve kişisel bilgisayarların sayısının giderek artmasıdır. Bu gelişmeyi daha sonra internet ve cep telefonu kullanımının yaygınlaşması izlemektedir. Günümüzde teknoloji, Y kuşağının yaşamının doğal bir parçası haline gelmiştir. Günlük yaşamlarının yaklaşık on beş saatini medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmektedirler. Dünyanın herhangi bir yerinden “Skype”, “Facebook”, “Twitter”, “MySpace” gibi iletişim araçlarını, arkadaş edinmek, bloglardan yemek tarifi öğrenmek, müzik dinlemek, ödev veya proje araştırması yaparken kütüphaneye gitmek yerine “google” kullanmak, günlük yazmak yerine blog yazmak gibi amaçlarla kullanılmaktadırlar. Başka bir ifade ile bu kuşak üyeleri, sadece iletişim için değil, hızlı bir şekilde bilgiye ulaşmak ve aynı anda birçok işi birlikte yürütebilmek için teknoloji ve internetten yararlanırlar¹⁶¹. X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken, Y kuşağı çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak her zaman her yerde başkaları ile iletişime geçebilir¹⁶².

Bu kuşak üyeleri farklı etnik ve kültürlerin evliliklerinden oluşan, aile içerisinde her iki ebeveyninde çalıştığı ya da eşlerin boşanması nedeniyle tek ebeveynin olduğu ailelerde büyümüşlerdir. Fertler arasında karar almada, karar vermede, eşitlikçi, empati kurmanın esas olduğu bir sistem söz konusudur¹⁶³. Y kuşağı çocuklarıyla beraber ebeveyn denetimi, yeni bir anlam kazanmış ve toplumsal olayların sonucunda bu kuşak, tarihin en çok korunan kuşağı olmuştur. Aileleri güvenli ve emniyetli bir ortam yaratırken, çocukları ile yakın ilişkiler geliştirmişlerdir. Y kuşağında da tıpkı X kuşağın da olduğu gibi aile içerisinde her iki ebeveyn de çalışmaktadır. Bu dönemde ebeveynlik yaşı yükselmiştir. Bu kuşak üyelerinin ebeveynleri, çocuğun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması gibi konularda önceki kuşak ebeveynlerinden çok daha aktif roller üstlenmişlerdir. Y kuşağı üyeleri düzenli olarak çocuğunun notlarını kontrol eden, kötü karneleri sorgulayan, öğretmenleri ile görüşen ve okulu ziyaret eden ailelerin çocuklarıdır. Eksik kaldıkları noktalarda kendilerini ailelerine karşı sürekli savunmak zorunda kalmış olan kuşak üyeleri, bu sayede sistem ile nasıl başa çıkabileceklerini erken yaşlarda öğrenmişlerdir¹⁶⁴. Literatürde bu kuşağı

¹⁶¹ Etlican, s: 7-8.

¹⁶² Akdemir, ve diğerleri, s: 18.

¹⁶³ Anıl, s: 36.

¹⁶⁴ Robert W. Wendover, “Managing Millennials”, Gen Trends Newsletter, 2001.

yakından takip ederek yetiştiren ve sürekli etrafında olan ebeveynlere “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) denmektedir¹⁶⁵.

Zenginleşmek, tüketmek, harcamak bu dönemde bir akım haline gelmiştir. Medyanın bu eğilimde önemli bir payı vardır. Bu nesil tam anlamıyla tüketici ruhuna sahiptir. Kazanmadan harcayan, alışveriş tutkunu, gezmekten yeni şeyler denemekten hoşlanan bir kuşaktır. Marka tutkuları vardır ve bunu ailelerine bile aşılmayı başarmışlardır. Bireysel talepleri bitmek tükenmek bilmez, bu da üreticiler için yeni pazarların ortaya çıkmasına neden olmuştur¹⁶⁶. Y kuşağı üyelerinin, mobil iletişim araçları ile her türlü bilgi ve uygulamayı takip edebilmesi, pazarlamacıları haklarını bilen ve gerektiğinde hesap sorabilen bir tüketici kitlesiyle karşı karşıya getirmiştir. Pazarlamacılar her türlü mecradan tüketiciye ulaşabilmektedirler. Dürüstlükten uzak, şeffaf olmayan ve hesap vermekten kaçınan işletme yapıları, sosyal medyada hemen afişe edilebilmektedir. Bu sebeple pazarlamacıların, etik ve sorumluluk ilkelerine uygun hareket etmeleri ve tüketiciye karşı dürüst olmaları önem arz etmektedir¹⁶⁷. Bununla birlikte geleneksel tüketim alışkanlıkları artık yerini internet üzerinden sanal alışverişe bırakmaktadır. Birçok büyük marka, Y kuşağına internet üzerinden ulaşmak için çalışmalarını sürdürmektedirler. Burada internet, hem bir reklâm ve tanıtım aracı olarak kullanılmakta, hem de hedef kitleye alışveriş yapılabilecek bir ortam seçeneğini sunmaktadır.

Türkiye de Y kuşağı, bazı özellikler itibariyle farklılaşmaktadır. Şöyle ki X kuşağı özelliklerinin bir kısmı, Türkiye’de Y kuşağı sınırlarında doğan bireyler için daha uygun olmaktadır. Bu dönemde anne-babası çalıştığı için yalnız olan, bireyselliğini ön plana çıkaran, teknoloji ve iletişime yatkın, çoklu görevler üstlenebilen özellikleri ile X kuşağı özellikleri baskın olmaktadır. Bununla birlikte bu kuşak apolitik bir kuşak olmuştur. Gençlerin apolitik duruşunun ise siyasetten uzaklaştırma ve bastırılma sonucu değil, gençlerin siyasal ortama olan güvensizliğinin sonucu olarak aktif ve bilinçli bir tavır olduğu söylenilmektedir.

¹⁶⁵ Neil Howe and William. Strauss, “Helicopter Parents in the Workplace”, <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf>, E.T. : 19.09.2014.

¹⁶⁶ Veli Sırım, Y Kuşağının Özgürlük Esareti, Zafer Dergisi Yazıları, Sayı: 354, Yıl: 2006, <http://www.zaferdergisi.com/makale-1822-y-kusaginin-ozgurluk-esareti.html>, E.T. : 19.09.2014.

¹⁶⁷ Sevda Yüzbaşıoğlu, “Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı”, <http://www.dunya.com/print.php?type=1&id=151507>, E.T. : 17.09.2014.

2.2.5. Z Kuşığı

2000 ve sonrasında doğanlar (Akdemir vd., 2013), 2003 ve sonrasında doğanlar (Senbir, 2004), olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Henüz çalışma yaşamında yer almadıklarından, sosyal ve çalışma yaşamındaki davranışlarıyla ilgili araştırmalara başlanılmamıştır. Bu nedenle bu kuşakla ilgili literatürde yer alan bilgiler kısıtlıdır.

Z kuşağının yanı sıra “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “İGen”, “Instant Online”, “Yeni Sessiz Kuşak”, “Dijital Çocuklar”, “Kristal Nesil” gibi farklı isimlerle de adlandırılmaktadırlar.

Bu kuşakta doğan bireylerin 2014 yılı itibariyle en büyüğü 14 yaşındadır. Türkiye’de bu grup, 2013 yılı nüfus sayımlarına göre 18.849.814 kişiden oluşmakta ve Türkiye nüfusun yüzde 25’ini teşkil etmektedir¹⁶⁸. Tablo 6’da Türkiye’nin 2002 ve 2010 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6: Türkiye’nin 2002 ve 2010 yıllarındaki Göstergeleri

Gösterge	2002 Yılı	2010 Yılı
Nüfus	68 000 000 kişi	73 722 988 kişi
Kişi Başına Düşen Gelir	2 598 \$	10 003 \$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	591 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / %26	399 478 kişi / %17
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	1617
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarından Mezuniyet	71 126 kişi	520 614 kişi

Kaynak: Erden Ayhün, 2013, s: 102-103.

Z kuşağı çocukları yeni teknolojik olanaklarla, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile bir arada yaşamaktadırlar. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor becerileri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu kuşak üyeleri birbirlerinden uzakta olsalar bile dijital cihazları ile her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler Ancak bu avantajlarının bir yandan da dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebileceği

¹⁶⁸ Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013, http://www.tuik.gov.tr/Start.do?sessionid=DTmJl7c39xKrYLgnjyhVdGOQMSlvdSX2hRQImPnFcZh_h98p1TgN!-151993085, E.T. :16.09.2014.

düşünülmektedir¹⁶⁹. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşamaya eğilimli olacakları tahmin edilmektedir. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenbilme becerilerinin olduğu söylenebilir. Sosyal ve iletişime açık olmaları nedeniyle aralarında kolay iletişim sağlanabilir. Kompleksiz oldukları için kendilerini daha rahat ifade edebilirler. Bu kuşak üyeleri tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici oldukları için yaşamlarında otorite kavramının önemini kalmayacağı düşünölmektedir. Kuşak çocukları her şeyin kendilerine uygun olarak kişiselleştirilmesini beklemektedirler. Bu durum zengin- fakir uçurumu ortaya çıkabilir.

Bu kuşaktakiler eğitime daha erken yaşlarda başlamaktadırlar ve eğitim süreçlerinin önceki kuşaklardan daha uzun süreceği tahmin edilmektedir. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadırlar. Uzun dönemli hafızaları ezberden çok oyun, hikayeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir. Bu sebeple geleneksel eğitim yöntemleri bu kuşağı uygun olamamaktadır¹⁷⁰. Mevcut imkânlar göz önüne alındığında daha iyi bir eğitim alacakları söylenebilir.

Z kuşağı üyeleri çocuk sayısının diğer kuşaklara göre daha az olduğu küçük aileler içinde büyümektedirler. Evlenme ve çocuk sahibi olma yaşının ötelenmesinden dolayı, önceki kuşaklara kıyasla yaşça daha büyük ebeveynlere sahiptirler.

Z kuşağı kendi kredi kartına sahip olan şanslı bir azınlığın dışında, henüz tüketim eylemini kendi başına gerçekleştiremese de, ailelerinin tüketim kararlarında çok etkili oldukları için, pazarlamacıların özel önem verdikleri bir kuşaktır. Z'lerin her konuda kişiselleşmiş, kendine özgü ve imaja dayanan bir tüketime yönelerek, pür tüketici olarak nitelendirilebilecek bir tüketici profili çizecekleri düşünölmektedir. İstediği her ürünü hemen almak, hemen tüketmek ve sonrasında yeni tüketim deneyimlerine yönelmek istemektedirler¹⁷¹.

¹⁶⁹ Zeynep Mengi, BB, X, Y ve Z kuşakları birbirinden çokook farklı, Hürriyet İK, 2009, s: ?.

¹⁷⁰ Türk Eğitim Derneği, 2011, s: ?,

¹⁷¹ Altundağ, s: 209.

2.3. Türkiye’de Sosyo-Demografik Özellikler Bakımından Çalışma Yaşamında Kuşaklar

Bu bölümde kuşakların sosyo-demografik özellikler bakımından analizi yapılmaya çalışılacaktır. Analiz yapılırken Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan yaş aralıklarıyla uyumlaştırmak için kuşakların literatürde yaygın kabul edilen yıl aralıkları üzerinde düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre;

- Bebek patlaması kuşağı – (1950-1964)
- X kuşağı – (1965-1979)
- Y kuşağı – (1980-1999)
- Z kuşağı – (2000 ve sonrası) olarak belirlenmiştir.

Burada önemli bir noktaya değinmek gerekmektedir. Uluslararası istatistiklerde ve kaynaklarda çalışma çağı nüfusu, 15-64 yaş grubundaki nüfus olarak ele alınmaktadır. Buna karşılık, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ürettiği verilerde çalışma çağı nüfus olarak 15 ve üzeri yaş grubunu ele almaktadır. TÜİK istatistikleri ile uyumlu olması amacıyla bu bölümde kullanılan çalışma çağı nüfusu, 15 ve üzeri yaş grubundaki nüfus olarak belirlenmiştir.

2.3.1. Türkiye’de Genel Nüfus İçinde Kuşaklar

Tablo 7, TÜİK 2013 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

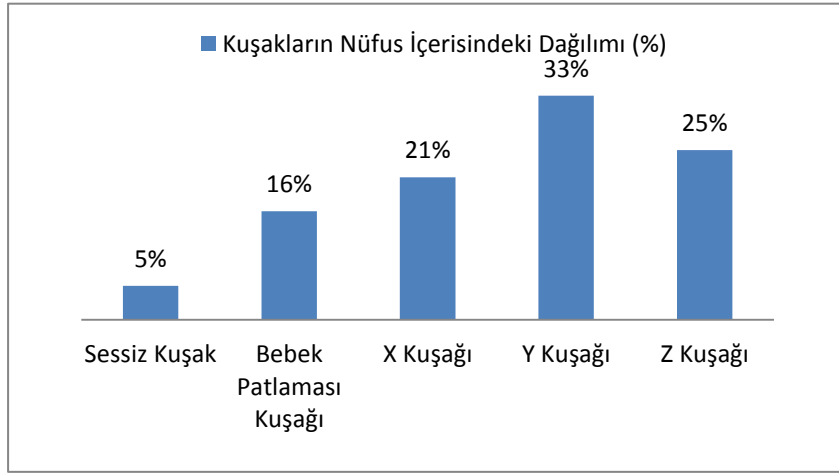
Tablo 7: Türkiye’de Genel Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı, (2013)

Kuşaklar	Doğum Tarihi	Yaş Grubu	Erkek	Kadın	Toplam	Oran %
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	0-14	9.675.248	9.174.566	18.849.814	25
Y Kuşağı	1980-1999	15-34	12.988.243	12.533.504	25.521.747	33
X Kuşağı	1965-1979	35-49	8.009.941	7.846.231	15.856.172	21
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964	50-68	6.189.191	6.404.644	12.593.835	16
Sessiz Kuşak	1900-1945	69 ve üzeri	1.610.734	2.235.559	3.846.293	5
Toplam			38.473.357	38.194.504	76.667.861	100

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı (2013), verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.(Bakınız Ek 1: Tablo 1). <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. :29.09.2014.

Tablodan görüldüğü üzere ülkemizde nüfusun önemli bir bölümünü genç yaş grubu nüfus (Y ve Z) oluşturmaktadır. Genç nüfus dinamik yapısıyla ülke kalkınmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Yeni fikirlere açık, enerjik, dinamik bir yapıya sahip olan gençler ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkileme gücüne sahiptirler. Günümüzde başta Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkeler, nüfus olarak yaşlanma evresine girmişlerdir. Ancak yaşlanma öncesi Avrupa ülkeleri genç nüfus avantajından yararlanarak hızlı kalkınma sürecine girmişlerdir. Dolayısıyla genç nüfusa sahip olan ülkemizin işgücü piyasalarından, eğitim sistemine, kamu yönetim ve kurumlarından, sosyal güvenlik sistemine kadar birçok alanda reformlar ve düzenlemeler yapması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde demografik değişimin sunduğu fırsatlar kaçırılmış olacaktır. Üstelik nüfus yaşlandığında yaşlı nüfusun getirdiği emeklilik, sağlık ve yaşlı bakımı gibi yaşlı nüfusu destekleyecek ekonomik birikim yoksunluğu ile karşılaşmak da olasıdır.

Şekil 2: Türkiye’de Genel Nüfusun Kuşaklara Göre Dağılımı (%), (2013)



Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı (2013) verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

2.3.2. Türkiye’de Kuşakların İşgücüne Katılımı

Genel nüfus miktarı, bir ülkedeki işgücü arzının temel kaynağıdır; ancak bu kaynak tümüyle işgücü arzına müsait değildir. Genel nüfus içinde 15 yaşından küçük çocuklarla, 64 yaşından büyük yaşlılar prensip itibarıyla çalışma çağının dışında kabul

edilmektedir.¹⁷² Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre çalışma çağı, 14-65 yaş arası kabul edilmiştir.¹⁷³ Çalışma çağındaki insanların bir kısmı işgücüne dâhil olmadığı halde, çalışma çağı dışındaki insanların bir kısmı işgücüne katılmaktadır. Çalışma çağında olmasına rağmen işgücüne dâhil olmayanların büyük bir bölümünü, ev kadınları ve öğrenciler oluşturmaktadır. Bu açıdan, nüfusun cinsiyete göre dağılımı ve kadının çalışma yaşamına girme uğraşları işgücüne katılma oranını etkileyen önemli unsurlardır.¹⁷⁴ Bir ülkede belirli bir anda, genel nüfusun işgücüne katılan oranına ya da bir başka ifadeyle işgücü miktarının genel nüfus miktarına oranına işgücüne katılma oranı denilmektedir.¹⁷⁵ Ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumunun yaptığı Hanehalkı İşgücü Anketlerinde işgücüne katılma oranı hesaplanırken, istihdam edilenler ile işsizlerin, 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusa oranı esas alınmaktadır.

Tablo 8'de kuşakların işgücüne katılma oranları kır-kent ve kadın-erkek ayrımına göre verilmiştir.

Tablo 8: Kuşakların İşgücüne Katılma Oranları, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Türkiye			Kent			Kır		
			Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	82.1	34.7	58.3	74.5	34.1	54.2	70.3	36.4	53.4
35-49	1965-1979	X Kuşağı	92.4	40.4	66.6	95.1	35.5	65.6	92	38.3	61.2
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	57.1	22.1	39.3	48.9	12.1	30.4	70.6	39.2	54.5

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), Yaş Grubuna Göre ve İşgücü Durumuna göre Kurumsal Olmayan Nüfus verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1:Tablo 2 ve Tablo:3) , <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 8'deki veriler cinsiyet ve kır-kent ayrımı doğrultusunda değerlendirildiğinde, Türkiye genelinde Y kuşağının işgücüne katılma oranı %58.3 iken, bu oran erkeklerde %82.1, kadınlarda ise %34.7'dir. Kır-kent ayrımı olarak incelediğimizde ise; kentsel yerlerde toplamda %54.2 olan oran, erkeklerde %74.5,

¹⁷² Banu Metin, "Türkiye'de İşgücü Piyasasının Genel Görünümüne İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, s: 3.

¹⁷³ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997, s: 124.

¹⁷⁴ Sedat Murat, **AB Ülkelerinde ve Türkiye'de İşgücünün Yapısı**, (Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan), Tühis Yayın No: 38, Ankara, 2000, s: 303.

¹⁷⁵ Zaim, s: 124.

kadınlarda %34.1 iken, kırsal yerlerde toplamda %53.4 olup, erkeklerde %70.3, kadınlarda ise %36.4 olarak gerçekleşmiştir.

X kuşağının Türkiye genelinde işgücüne katılma oranı %66.6 iken, bu oran erkeklerde %92.4, kadınlarda ise %40.4'tür. Kır-kent ayrımı olarak değerlendirildiğinde; kentsel alanlarda toplamda %65.6 olan işgücüne katılma oranı, erkeklerde %95.1, kadınlarda %35.5'tir. Kırsal alanlarda toplamda %61.2 olan bu oran, erkeklerde %92, kadınlarda ise %38.3'tür. Bebek patlaması kuşağının işgücüne katılma oranı Türkiye genelinde %39.3'tür. Erkeklerde bu oran %57.1 iken, kadınlarda ise %22.1'dir. Kentsel yerlerde toplamda %30.4 olan işgücüne katılma oranı, erkeklerde %48.9, kadınlarda %12.1 iken; kırsal yerlerde toplamda %54.5 olan bu oran, erkeklerde %70.6, kadınlarda ise %39.2 olarak gerçekleşmiştir. İşgücüne katılma oranlarında göze çarpan ilk husus bu oranların her kuşakta kadın ve erkekler yönünden büyük farklılıklar göstermesidir. Gerek kırsal, gerekse kentsel yerlerde kadınlar erkeklere oranla daha düşük seviyelerde katılmaktadır. Kadınların daha çok kırsal kesimde işgücüne katılmaları ise, onların tarımsal alanda yardımcı aile üyesi olarak çalışma yaşamına katılmalarından kaynaklanmaktadır.

2.3.3. Türkiye'de Kuşakların İstihdamı

2.3.3.1. Kır, Kent Ayrımına Göre Kuşakların İstihdamı

Nüfusun cinsiyete göre dağılımı istihdam edilenlerin miktarını önemli ölçüde etkilemektedir. İstihdam edilenleri içerisinde tüm dünyada genellikle erkekler çoğunlukta iken, istihdam edilen erkeklerin ve kadınların sayısı ülkeler ile kentsel ve kırsal alanlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Kadın istihdamı az gelişmiş ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Genellikle erkeklere göre daha düşük düzeyde istihdam edilen kadınların az gelişmiş ülkelerde kentlere göre kırsal kesimde daha fazla istihdam edildikleri, gelişmiş ülkelerde ise hizmet sektörünün gelişmesinin kadın emeğine olan talebi ve istihdam edilen kadın sayısını arttırdığı görülmektedir¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Nusret Ekin, **İşgücü ve Ekonomik Gelişme**, Fakülteler Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1397, İstanbul, 1968, s: 46-49, 93-107.

Tablo 9: Kır- Kent ve Cinsiyet Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Türkiye			Kent			Kır		
			Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	69.3	30.6	45.8	70.7	29.2	49.1	65.8	34.1	39.3
35-49	1965-1979	X Kuşağı	70.4	29.5	38.7	73.6	26.3	39.7	63.2	36.7	36.8
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	70.9	29.0	15.3	80	19.9	11	62.6	37.3	24

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), Yaş Grubuna ve Cinsiyet Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, Tablo 4 ve Tablo 5), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 9’da kuşakların kır-kent ve cinsiyet durumlarına göre istihdamı incelendiğinde, Türkiye genelinde istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunu %45.8 ile Y kuşağının oluşturduğu görülmektedir. Bu kuşakta istihdam edilen erkeklerin oranı %69.3 iken, istihdam edilen kadınların oranı ise %30.6’dır. Kır kent ayrımı olarak değerlendirildiğinde; Y kuşağında kentsel alanlarda toplamda istihdam edilenlerin oranı %49.1, erkeklerin oranı %70.7, ve kadınların oranı %29.2 iken; kırsal alanlarda toplamda istihdam edilenlerin oranı %39.3, erkeklerin oranı %65.8, kadınların oranı ise %34.1’dir. Türkiye genelinde istihdam edilenlerin %38.7’si X kuşağı bireyleridir. İstihdam edilen X kuşağı erkeklerin oranı Türkiye genelinde %70.4, kadınların oranı %29.5’dir. Kentsel alanlarda istihdam edilen X kuşağı erkeklerin oranı %73.6 olup, bu oran kadınlarda %26.3 olarak gerçekleşmiştir. Kırsal alanlarda istihdam edilen erkeklerin oranı %63.2 iken, kadınların oranı ise %36.8’dir. İstihdam edilenlerin %15.3’ünü bebek patlaması kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. İstihdam edilen bebek patlaması kuşağı çalışanlarının %70.9’u erkek, %29’u ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kentte istihdam edilen bebek patlaması kuşağı çalışanların oranı toplamda %11, erkeklerde %80 ve kadınlarda %19.9 olarak gerçekleşmiştir. Kırsal alanlarda ise bu oran toplamda %24, erkeklerde %62.6 ve kadınlarda %37.3’tür. Hem Türkiye genelinde hem de kırsal ve kentsel alanlarda istihdam edilenlerin büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

2.3.3.2. Medeni Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı

Medeni durum, istihdam konusunda kadınları, erkeklerden daha fazla etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerde kadınların genellikle bekâr iken ekonomik faaliyetlere daha çok katıldıkları, evlendikten sonra çalışma yaşamından çekildikleri, gelişmekte olan ülkelerde ise kadınların evlendikten sonra çalışma yaşamına girdikleri görülmektedir¹⁷⁷.

Tablo 10'da kuşakların medeni durumlarına göre istihdamı incelendiğinde; Y kuşağında istihdam edilenler içinde medeni durumuna göre en büyük grup %49.6 ile bekârlar iken, X kuşağında ve bebek patlaması kuşağında ise sırasıyla %90.3 ve %92.4 ile evliler grubudur. Tüm kuşaklarda bekâr ve evli olanlarda kadınlara göre erkeklerin, boşanan ve eşi ölmüş olanlarda ise erkeklere göre kadınların oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Medeni Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Medeni Durum	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Bekâr	70.1	29.8	49.6
			Evli	69.5	30.4	48.7
			Boşandı	41	58.9	1.5
			Eşi Öldü	16.6	83.3	0.1
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Bekâr	56.8	43.1	5.2
			Evli	72.7	27.2	90.3
			Boşandı	41.7	58.2	3.5
			Eşi Öldü	18.9	81	0.8
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Bekâr	53.2	46.7	1.6
			Evli	73.6	26.3	92.4
			Boşandı	46.1	53.8	2.3
			Eşi Öldü	25.3	74.6	3.5

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Medeni Duruma Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, Tablo 6 ve Tablo 7), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

2.3.3.3. İktisadi Faaliyet Alanına Göre Kuşakların İstihdamı

İstihdamın sektörlere göre dağılımı, bir ülkenin sağlıklı bir ekonomik yapıya sahip olduğunun ve ülkenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyinin en

¹⁷⁷ Ahmet Mithat Kızıroğlu, “1980’den Günümüze Türkiye ve İstanbul’da İstihdam”, 2014, s: 67, <http://www.calismatoplum.org/sayi42/kiziroglu.pdf>, E.T. :29.09.2014.

önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır. İstihdam edilenlerin yaptıkları işler genellikle üç sektörde toplanmaktadır. Bu sektörler; tarım, sanayi ve hizmetlerdir. Her ülkede istihdamın sektörlere göre dağılımı birbirinden farklılık arz etmekte ve bu farklılık gelişmekte olan ülkelerle, gelişmiş ülkeleri birbirinden ayırmaktadır. Bir ülkede mal üreten ana sektörler, tarım ve sanayi sektörleridir. Hizmet sektörünün durumu, tarım ve sanayi sektörlerinin gelişmişlik düzeyine bağlıdır.¹⁷⁸ Gelişmekte olan ülkelere sanayi sektörü fazla gelişmediğinden, istihdamın büyük bir kısmı, tarım alanında olur. Ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine bağlı olarak istihdam, tarımdan sanayi sektörüne kayar. Sanayi sektörü iyice gelişince istihdam hizmetler sektöründe yayılır. Buna üç sektör kanunu denir¹⁷⁹.

Tablo 11: İktisadi Faaliyet Alanına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	İktisadi Faaliyet Alanı	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Tarım	50	50	15.4
			Sanayi	81.6	18.3	31.2
			Hizmetler	67.8	32.1	53.3
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Tarım	48.4	51.5	20.3
			Sanayi	82.9	17.1	26.7
			Hizmetler	72.5	27.5	52.8
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Tarım	56.6	43.3	46.6
			Sanayi	87.6	12.4	14.8
			Hizmetler	82	18	38.5

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve İktisadi Faaliyet Alanına Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, Tablo 8 ve Tablo 9), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 11’de kuşakların iktisadi faaliyet alanına göre istihdamıyla ilgili veriler değerlendirildiğinde; Y kuşağında tarım sektöründe istihdam edilenlerin oranı toplamda %15.4 iken, bu oran erkeklerde ve kadınlarda %50’dir. Y kuşağında sanayi sektöründe istihdam edilenlerin oranı toplamda %31.2 olup, erkeklerde bu oran %81.6 ve kadınlarda %18.3 olarak gerçekleşmiştir. Y kuşağında istihdam edilenlerin yarısından fazlasının (%53.3) hizmetler sektöründe olduğu görülmektedir. Hizmetler sektöründe istihdam edilen erkeklerin oranı %67.8 iken, kadınların oranı ise %32.1’dir. X kuşağında istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğu hizmetler sektöründe (%52.8) yer almaktadır. Bu sektörde istihdam edilen erkeklerin oranı %72.5 iken, kadınların oranı

¹⁷⁸ Levent Şahin, “Türkiye’de İşgücü Piyasasının Yapısal Özellikleri ve İşsizlik Sorunu”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 53, Yıl: 2007, s: 557.

¹⁷⁹ Zaim, s: 147.

ise %27.5 olarak gerçekleşmiştir. Sanayi sektöründe istihdam edilenlerin oranı toplamda %26.7 iken, bu oran erkeklerde %82.9, kadınlarda ise %17.1'dir. X kuşağında tarım sektöründe istihdam edilenlerin oranı %20.3 olarak gerçekleşmiştir. Tarım sektöründe istihdam edilen kadınların oranı (%51.5), erkeklerin oranından (%48.4) yüksektir. Bebek patlaması kuşağında ise istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğu (%46.6) tarım sektöründe yer almaktadır. Bu sektörde istihdam edilen erkeklerin oranı %56.6, kadınların oranı ise %43.3'tür. İstihdam edilenlerin %38.5'i hizmetler, %14.8'i ise sanayi sektöründe yer almaktadır. X ve Y kuşaklarının tarım sektörünün payı azalmaktadır. Kadın ve erkek istihdamı oranlarının sektörel dağılımlarına bakıldığında ise, her kuşakta kadınların tarım sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Hizmet sektörünün gelişmesine paralel olarak, kısmi süreli, geçici ve buna benzer istihdam şekilleri kadınların tercih ettikleri istihdam alanları olarak karşımıza çıkar. Bu istihdam şekillerine rağmen, kadın istihdamı daha çok evdeki faaliyetlerin devamı olan öğretmenlik ve hemşirelik gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır¹⁸⁰. Sanayi sektöründe ise, eğitimsiz, niteliksiz ve iktisadi zorluklar nedeniyle düşük ücretli ve sosyal güvenceden yoksun bırakılan kadın çalışanlar söz konusudur. Sanayi sektöründe kadınlar daha çok tekstil, konfeksiyon ve gıda gibi işlerde istihdam edilmektedirler.

2.3.3.4. Eğitim Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı

İşgücü piyasasının eğitim ile ilişkisi, işgücünün vasıf düzeyi, ekonomik kalkınma, büyüme, işletmelerin rekabetçiliği gibi unsurlar bakımından önem taşımaktadır. Son yıllarda dünyada yaşam boyu eğitim anlayışı yaygınlaşmakta, işgücünün niteliğinin geliştirilmesi ve istihdamın artırılmasında önemli rol oynayan eğitim, üretken ve kaliteli bir yaşamın ön şartı haline gelmektedir¹⁸¹. Eğitimin emek piyasasında bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar; işgücünü işlerin gereklerine

¹⁸⁰ Nusret Ekin, "Türkiye'de İstihdam Artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma" Mercek, Mess Yayınları, İstanbul, 2011, s: 40

¹⁸¹ İlyas Karabıyık, "Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 110, Sayı: 1, Yıl: 2012, s: 249. (Çevrimiçi), <http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2012-1/12-karabiyik.pdf>, E.T. : 06.03.2015.

göre yetiştirmek, ekonomideki yapısal değişime uyumu sağlamak, kişilerin kendilerini geliştirmelerine imkân tanıyarak istihdamda fırsat eşitliği sağlamaktır¹⁸².

Eğitime yapılan yatırımlar kişilerin beşeri sermaye birikimini ve gelir düzeyini arttırırken, eğitim ile kazanılan nitelikler bireylerin istihdam edilebilirliklerini de arttırmaktadır. Günümüzde çalışma yaşamının değişen koşullarına uyum sağlayabilecek beceri ve kapasiteye sahip işgücüne olan ihtiyaç artmakta, daha iyi istihdam imkânlarının yaratılabilmesi için işgücünün daha iyi eğitilmesi gerekmektedir. Eğitim düzeyi düşük kişiler genellikle marjinal veya enformel sektörlere yönelmekte ve kentsel sektörlerin talep ettiği niteliklerden yoksun olan gençlerin istihdamı ise giderek zorlaşmaktadır¹⁸³.

Tablo 12: Eğitim Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
15-39	1980-1999	Y Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	32.1	67.9	1.4
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	62.7	37.3	4.6
			Lise Altı Eğitimli	73.4	26.5	23.2
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	74.2	25.8	26.3
			Yükseköğretim	66.2	33.8	44.2
40-49	1965-1979	X Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	23.1	76.9	3.2
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	50	50	2.3
			Lise Altı Eğitimli	72	30	57.6
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	80.2	19.7	17.6
			Yükseköğretim	66.9	33.1	18.9
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	22.1	77.9	11.4
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	48.1	51.9	6.2
			Lise Altı Eğitimli	78.3	21.7	60.3
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	86.9	13.1	10.6
			Yükseköğretim	79.4	20.6	11.2

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Eğitim Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, Tablo 10 ve Tablo 11), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

¹⁸² Mehmet Kemal Biçerli, **Çalışma Ekonomisi**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2007, s: 274-275.

¹⁸³ Ozan Bahar ve Fehime Korkmaz Bingöl, “Türkiye’de İç Göç Hareketlerin İstihdam ve İşgücü Piyasalarına Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Yıl: 2012, s: 45.

Tablo 12’de kuşakların eğitim durumlarına göre istihdam bilgileri yer almaktadır. Y kuşağında istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunu %44.2 ile yükseköğretim grubu oluşturmaktadır. Bu kuşaktaki erkeklerin %66.2’si, kadınların ise %33.8’i yükseköğretim mezunudur. X kuşağında istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunu %57.6 ile lise altı eğitilmişler oluşturmaktadır. Bu kuşakta istihdam edilen erkeklerin %72’si lise altı eğitilmiş olup, bu oran kadınlarda %30 olarak gerçekleşmiştir. Bebek patlaması kuşağında İstihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunu toplamda %60.3 ile lise altı eğitilmişler oluşturmakta iken, bu oran erkeklerde %78.3, kadınlarda ise %21.7 olarak gerçekleşmiştir. Dikkat çekici bir diğer nokta tüm kuşaklarda okuma yazma bilmeyenlerin oranı azalırken; okuma yazma bilmeyen kadınların oranı erkeklerden yüksek, lise altı eğitilmiş, lise ve dengi meslek okulu ve yükseköğretim mezunu kadınların oranı ise erkeklere oranla düşüktür. Bununla birlikte X ve özellikle Y kuşağında istihdam edilenlerin eğitim seviyelerinin bebek patlaması kuşağına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni, eğitim imkânlarının ve eğitime yönelenlerin artması, yükseköğretim kurumlarının yaygınlaşmasıdır.

Ülkemizde her kuşakta istihdam edilen kadınların eğitim seviyesinin düşük olduğu görülmektedir. Dünyada ve ülkemizde kadın istihdamının artırılmasının en temel koşulunun kadınların eğitim seviyesini arttırmak olduğu bir gerçektir. Eğitim düzeylerinin artmasına paralel olarak kadınların daha nitelikli ve yüksek katma değer yaratan işlerde istihdam edildiği ülkemizde ve diğer birçok ülkede gözlemlenen bir durumdur. Dolayısıyla kadınların istihdama katılımlarının, özellikle de “insana yaraşır işlerde” istihdamının artırılabilmesi için öncelikle kadınların yeterli düzeyde eğitime sahip olmaları gerektiği, bunun yanında istihdam ile eğitim arasındaki ilişkinin daha güçlü kurulması gerektiğini özellikle vurgulamak gerekir¹⁸⁴.

2.3.3.5. Meslekteki Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı

İşgücünün meslekteki konumu açısından analizi, ekonomik gelişmenin sosyal sonuçlarını gösterme özelliğine sahip bulunmaktadır. Meslekteki konum kişilerin kendi hesabına mı yoksa başkalarına bağlı olarak mı çalıştığını ifade etmektedir. İşgücü

¹⁸⁴ Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, *Her Alandaki Kadın İstihdamının Arttırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, 2013, s: 9-10.
http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_raporu_2014_1.pdf, E.T. : 08.03.2015

meslekteki konumu bakımından; ücretliler (maaş veya yevmiyeliler, bağımlılar), işverenler, kendi hesabına çalışanlar ve ücretsiz çalışan aile bireyleri şeklinde dört gruba ayrılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde ücretliler işgücünün büyük bir çoğunluğunu oluştururken; az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ücretsiz çalışan aile işçileri ile kendi hesabına çalışanlar işgücünün çoğunluğunu oluşturmaktadır¹⁸⁵.

Tablo 13'te kuşakların meslekteki durumlarına göre istihdamı incelendiğinde; Y Kuşağında istihdam edilenlerin %76.2'sini, X kuşağında da %59.8'ni ücretli veya maaşlı çalışanlar oluşturmaktadır. Bebek patlaması kuşağında istihdam edilenlerin %39.3'ü kendi hesabına çalışanlardır. Bu kuşakta istihdam içerisinde ikinci sırada %36.9 ile ücretli veya maaşlı çalışanlar yer almaktadır. Tüm kuşaklarda ücretli, işveren ve kendi hesabına çalışan kadınların oranı erkeklerinkinden düşüktür. Herhangi bir sosyal güvenlik sistemine dâhil olmadan ve bir gelir elde etmeksizin çalışma ilişkisinin egemen olduğu ücretsiz aile işçiliğinde kadınların oranı X (91.6) ve bebek patlaması kuşağında (93.8) yüksek iken, Y kuşağında (%54.3) bu oran düşmektedir. Y kuşağında ücretli çalışan kadınların oranı (%28.3) X kuşağına (%10.5) ve bebek patlaması kuşağına (%18.9) göre yüksek olmakla birlikte kadınların halen önemli bir kısmının ücretsiz aile işçisi olarak yer aldığı görülmektedir. Özellikle ücretsiz aile işçiliğinde kadının ekonomik özgürlüğünden söz etmek mümkün olmamakta, kadın ekonomik faaliyetin içinde yer almakla birlikte büyük ölçüde bir gelir elde edememektedir¹⁸⁶. Dikkat çeken bir diğer önemli husus, tüm kuşaklarda istihdam edilenler içerisinde işveren olan erkekler ile kadınlar arasındaki farktır. İşveren erkek oranı Y kuşağında %90.7, X kuşağında %91.3 ve bebek patlaması kuşağında %94.3 iken; kadın işveren oranı ise Y kuşağında %9.2, X kuşağında %6.8 ve bebek patlaması kuşağında %6.1 olarak gerçekleşmiştir.

¹⁸⁵ Kızıroğlu, s: 70.

¹⁸⁶ Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2013, s: 7.

Tablo 13: Meslekteki Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Meslekteki Durum	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	71.7	28.3	76.2
			İşveren	90.7	9.2	2.8
			Kendi Hesabına Çalışan	78.7	21.3	7.9
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	45.7	54.3	12.9
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	89.4	10.5	59.8
			İşveren	91.3	8.7	6.8
			Kendi Hesabına Çalışan	80.2	19.8	22.5
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	8.4	91.6	10.7
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	81.1	18.9	36.9
			İşveren	94.3	5.7	6.1
			Kendi Hesabına Çalışan	87.1	12.9	39.3
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	6.2	93.8	17.6

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Meslekteki Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, Tablo 12 ve Tablo 13), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

2.3.3.6. Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı

Kayıtdışı ekonomi ve kayıtdışı istihdam ülkemizde son derece yaygın bir sosyo-ekonomik sorundur. Kayıtdışı istihdamın önemi, özellikle son yıllarda nüfusun yaşlanması ve sosyal güvenlik açıklarının bütçe üzerinde oluşturduğu yükün artmasıyla birlikte daha çok gündeme gelmiş ve tartışılır olmuştur¹⁸⁷. Kayıtdışı istihdam, hem resmi, hem gayri resmi sektörde, hem de kayıt dışı ekonomik faaliyetlerde kendi adına ya da ücretli olarak çalışan ve faaliyetleri kamu kayıtlarına ve istatistiklere yansımayan ve de istatistiksel olarak tam hesaplanamayan istihdam şekillerinin bütünüdür¹⁸⁸. Kayıtdışı istihdamı genel olarak, çalışanların sosyal sigortalar kurumuna ya hiç bildirilmemeleri ya da çalışma gün sayıları ile aldıkları ücretin eksik bildirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

¹⁸⁷ Erkan Karaaslan, “Kayıt Dışı İstihdam ve Neden Olduğu Mali Kayıpların Bütçe Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği”, Mali Hizmetler Derneği, Yayın No: 7, 2010, Ankara, [http://www.hakan.hozyildiz.com/file/resource/kayitdisiistihdamkitap\[1\]_120130172546.pdf](http://www.hakan.hozyildiz.com/file/resource/kayitdisiistihdamkitap[1]_120130172546.pdf), E. T. : 08.03.2015.

¹⁸⁸ Oğuz Karadeniz ve Ahmet Burçin Yereli, “Türkiye’de Kayıtdışı İstihdamın Vergi Kayıp ve Kaçakları Üzerine Etkisi”, **E-Yaklaşım**, 2004, s: 45.

Tablo 14: Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, 2013 (%)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Kayıtlı Değil	61.8	38.2	32.1
			Kayıtlı	72.9	27.1	67.9
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Kayıtlı Değil	48.7	51.3	30.2
			Kayıtlı	79.8	20.2	69.7
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Kayıtlı Değil	59.9	40.1	59.1
			Kayıtlı	87.1	12.9	40.9

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır, (Bakınız Ek 1, Tablo 14 ve Tablo 15), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 14’te sosyal güvenlik kurumuna kayıtlılık durumlarına göre kuşakların istihdamıyla ilgili veriler değerlendirildiğinde; istihdam edilenlerin önemli bir oranının herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olmadan (kayıt dışı) istihdam edildikleri görülmektedir. Kuşaklar içerisinde kayıtdışı çalışmanın en yüksek olduğu kuşak %59.1 ile bebek patlaması kuşağıdır. Bu kuşakta istihdam edilen erkelerin %59.9’u, kadınların ise %40.1’i kayıtdışı çalışmaktadır. Y kuşağında istihdam edilenlerin %32.1’inin kayıtdışı çalıştığı görülmektedir. Erkek istihdamı içinde kayıtdışı çalışma oranı %61.8, kadın istihdamı içinde ise %38.2’dir.

Kayıtdışı çalışmayı attıran en belirgin nedenlerden biri esnekleşmedir. Esnekleşme; işgücü piyasalarında, teknolojiye, üretim yapısında yaşanan değişime uyum olarak ifade edilmektedir. İşsizlik ve ekonominin istihdam yaratmaması gibi sorunların işgücü piyasasının kötü olmasından kaynaklandığı varsayımıyla esnek üretim ve esnek çalışma biçimlerinin yaygın hale getirilmesi kayıtdışılığı arttırmaktadır. Esnek çalışma; kısmi zamanlı çalışma, proje bazlı çalışma çağrı üzerine çalışma, evden çalışma, tele çalışma, ev eksenli çalışma gibi farklı biçimlerde olabilmektedir. Kadın istihdamı içinde kayıt dışı çalışma oranının bir hayli yüksek olması, esnek çalışma biçimlerinden biri olan ev eksenli çalışmanın yaygın olması ile de yakından ilişkilidir. Kayıt dışı istihdam-esneklik-kadın emeği ilişkisi çerçevesinde ele alınabilecek ev-eksenli çalışma, kayıtdışılığın en yoğun olarak yaşandığı esnek çalışma biçimidir. Ev eksenli çalışma genellikle kadınlar tarafından yapılmaktadır. Özellikle kadınlar için dışarda ücretli ve güvenceli bir işte çalışma koşullarının sınırlı olması ve ev eksenli çalışmanın kadınların sorumluluğunda görülen evdeki bakım işlerini yapmalarına olanak sağlaması gibi nedenler, bu çalışma türünü kadınlar tarafından

tercih edilebilir yapmaktadır. Ancak, ev eksenli çalışmada yapılan işlerin, kadınlar tarafından ev işlerinin uzantısı gibi görülmesi ve kazancın ev bütçesine katkı olarak düşünülmesi kendilerini işçi olarak tanımlamamalarına neden olmaktadır¹⁸⁹. Türkiye’de ev eksenli çalışan kadınların yaygın olarak çalıştıkları alanlar, tekstil ürünleri ve giyim imalatı ile ev hizmetleridir¹⁹⁰.

¹⁸⁹ Nagihan Öztepe Durusoy, **Atölyeye Dönüşen Evler: Denizli Tekstil Sektöründe Ev Eksenli Çalışma**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2013, s: 13.

¹⁹⁰ Durusoy, s: 48.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

Kuşak farklılıkları yüzyıllardır ilgi çeken bir konu olmakla birlikte, işletmecilik alanında bilimsel araştırmalara konu olması henüz yenidir. Çalışma yaşamında 2000’li yıllardan itibaren çok sayıda rapor ve akademi dışında yazılmış yazılarla kuşak farklılıklarının tartışılmaya başlandığı ve yönetim ve insan kaynakları alanındaki araştırmaların özellikle son yıllarda önem kazandığı söylenebilir. Bu açıdan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı ve X kuşağı üyelerinin iş tutumlarına yönelik araştırmalar sınırlıdır.

Kuşakların yaşadıkları dönemdeki teknolojik gelişmeler, ekonomik, sosyal, siyasal alandaki olaylar, dönemin yönetim anlayışı ve insana bakış açısının kuşakların çalışma yaşamındaki özellikleri ve iş tutumları üzerinde etkili olduğundan hareketle, kuşakların iş tutumlarından önce her kuşağın yaşadığı dönemdeki yönetim anlayışı ve insana bakış açısı konusunda bilgi verilecektir.

3.1. Sessiz Kuşak

Dönemin Yönetim Yaklaşımları ve İnsana Bakış Açısı

Dünyada sanayi devriminden önce ihtiyaç hissettirmeyen yönetim olgusu 1900’lerin başlarında öne sürülen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’yla bilimsel bir nitelik kazanmış ve önemsenmeye başlamıştır¹⁹¹. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı büyük ölçüde Frederick Winslow Taylor ve arkadaşları tarafından 1900-1923 yılları arasında ABD’de geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın neden yaygın kabul gördüğünü anlamak için, ABD’de 19. yüzyılın sonlarındaki politik, ekonomik ve sosyal koşullara kısaca değinmek gerekmektedir. 19. yüzyıl boyunca devletin ekonomiye müdahale etmediği liberal kapitalist sistem egemendi. Gelir eşitsizliğinin olduğu, bölünmüş bir toplum yapısı vardı. İşletmeler küçük aile işletmeleri idi. Üretim

¹⁹¹ Ayhün, s: 95.

genellikle yüklenici niteliğindeki işi gruplarına yaptırılmaktaydı¹⁹². Bu dönemde bir yandan üretimde gittikçe makinelerin daha fazla kullanılması sonucunda kitle üretimine geçilirken, diğer yandan demiryolları ve telgraf sistemindeki gelişmelerle yerel pazarlar birbirine bağlanmış ve kitle tüketiminin yolu açılmıştır¹⁹³. Bunun sonucunda da özellikle 1880'li yıllarda küçük atölye üretiminden fabrika sistemine geçiş gerçekleşmiş ve işletme ölçekleri büyümüştür. Devlet müdahalesi olmadığından girişimciler farklı sektörlerdeki işletmelerini bütünleştirerek tekeller oluşturmuşlardır. Devlette ekonomiye müdahale etmeye başlayıp, yeni yasalar çıkartarak tekelleşmeyi önlemeye, rekabeti sağlamaya yönelik önlemler almaya başlamıştır. Üretim artışı sonucu ortaya çıkan işgücü ihtiyacı büyük ölçüde vasıfsız olan Avrupalı göçmenlerce karşılanmaya çalışılmıştır. Ancak bu dönemde işçiler haklarını savunmak için örgütlenmeye başlamışlar, işçi ve işveren çatışmaları yaşanmış, grevler yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla sermaye sahipleri daha önce karşılaşmadıkları, çok sayıda işçinin yönetimi sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır¹⁹⁴.

1870-1900 yılları arasında ABD'de Bilimsel Yönetim Yaklaşımından önce kısmen kabul görmüş ve işçilerin yaşam koşullarının iyileştirilmesini savunan, Endüstriyel İyileştirme Yaklaşımından¹⁹⁵ bahsetmek mümkündür. Bu yaklaşımda girişimciler üstün özelliklere sahip olarak görülürken, işçiler genellikle bu özellikleri taşımayan atıl kişiler olarak görülmüştür¹⁹⁶. Dinsel öğretilerin ve feodal zihniyetin etkisiyle girişimcilerin ataerkil bir biçimde işçilerin eğitimlerini üstlenmesi gerektiği, yaşam koşullarını, zihinsel ve ahlaki özelliklerini geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ancak bu şekilde toplumdaki huzursuzluğun önüne geçilebileceği, örgütlerde işçilerle işbirliğine gidilebileceği belirtilmiştir. 1890'lı yılların ikinci yarısından itibaren işçi ve

¹⁹² Ernesto R. Gantman, **Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies**, Hampshire: Ashgate, 2005, p: 9.

¹⁹³ Alfred Dupont Chandler, **Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise**, MIT Press, Cambridge, 1962, p: 27.

¹⁹⁴ Mauro F. Guillen, **Models of Management: Work, Authority and Organization in Comparative Perspective**, The University of Chicago Press, Chicago, 1994, p: 34-40.

¹⁹⁵ Endüstriyel İyileştirme Yaklaşımı, temel olarak örgütsel üretkenliği arttırmak ve işçi-işveren çatışmasını önlemek için işçilerin yaşam koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

¹⁹⁶ Gantman, p: 36.

işveren çatışmalarının artması, üretkenliğin düşmesi bu yaklaşımın endüstri ve makine mühendisleri tarafından geçerliliğinin sorgulanmasına neden olmuştur¹⁹⁷.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işçilerin işten kaytarmaları, çalışma biçiminin düzensizliği, eldeki kaynakların israf edilmesi, yöneticilerin gelişigüzel kararlar almaları ve işgücünü etkili bir şekilde denetlememeleri gibi sorunlara odaklanmıştır. Yaklaşımın göre bu sorunların en önemli sonucu işgücü verimliliğinin düşük olmasıdır. Klasik teorinin babası sayılan Frederick W. Taylor, işgücünün verimliliğini artırabilmek için işlerin bilimsel olarak incelenmesi ve tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır. Taylor yaptığı çalışmalarda işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Ona göre bu durumun iki zararlı sonucu olmaktadır¹⁹⁸:

- İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktadır. Böylece işe harcayacağı enerjinin ve zamanın büyük bir kısmı boşa gitmekte ve basit işler için karmaşık yol ve yöntemler kullandığı için çabuk yorulmaktadır.
- Kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanları da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmektedir.

Taylor, 1911 yılında o güne kadar yapmış olduğu çalışmalarını "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı bir yapıtta özetlemiştir. Bilimsel Yönetimin İlkeleri dört başlık altında toplanabilir¹⁹⁹:

- Her işçi tarafından yapılacak işlerin analiz edilmesinde, gelişigüzel yöntemler yerine bilimsel yöntemlerin geliştirilmesi.
- İşçilerin, bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş bu işlerin gerektirdiği niteliklere göre seçilmesi ve eğitilmesi.
- İşleri gerçekleştirmek için kullanılacak bilimsel yöntemlerin uygulanmasında işçilerle işbirliğine girilmesi.
- İşin tasarlanmasının ve denetiminin yönetici tarafından, yürütülmesinin ise işçi tarafından gerçekleştirileceği bir sorumluluk dağılımının olması.

¹⁹⁷ Stephen R. Barley and Gideon Kunda, "Desing and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", **Administrative Science Quarterly**, 37, p: 366-368.

¹⁹⁸ Eren, s: 13.

¹⁹⁹ Eren, s: 13.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kapsamında önerilen yöntem ve teknikler Taylor ve takipçileri, Lilien ve Frank Gilbert, Hugo Münsterberg, Henry Gant tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre bütün işler grup olarak değil, bireysel yapılmalıdır. Bu nedenle işleri her işçinin yapabileceği şekilde küçük parçalara bölmek gerekmektedir. Her işçinin yapması gereken iş yöneticiler tarafından zaman ve hareket etütleri ile analiz edilmeli ve en az kaynak kullanılacak şekilde tasarlanmalıdır. Böylelikle her işte en verimli üretimin gerçekleştirildiği en iyi tek yol bulunmalı, işin yapılma biçimi ve kullanılan araçlar standartlaştırılmalıdır. İşçilerin işe alınmasında bu standartları karşılayabilecek kişiler olmalarına dikkat edilmelidir. Ayrıca, çalışanlara ustabaşları tarafından eğitimler verilmeli, neyi nasıl yapmaları gerektiği öğretilmelidir. Bu şekilde verimlilik artışı sağlanacağından çalışma saatleri kısaltılabilir, işçilere belirli aralıklarla dinlenme molaları verilebilecektir. Son olarak işçileri motive etmek için parça başı ücret sistemi uygulanmalıdır²⁰⁰.

Taylor'un bilimsel yönetim ilke ve teknikleri, işgücünün yönetilmesi ve örgütlenmesi açısından yeni bir anlayışı içermektedir. Taylor, işçilerin ücretli çalışanlar olarak işletme tarafından istihdam edilmesini, işlerin nasıl yapılacağını yöneticiler tarafından tasarlanması ve denetlenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu da kadroların ve sorumlulukların genişletilmesi anlamına gelmektedir. Böylece sermaye sahipleri ve işçilerden oluşan basit hiyerarşi yerine, işleri planlayan ve denetleyen orta kademe yöneticilerin de olduğu daha hiyerarşik ve merkezden yönetilen bir örgüt modeli önerilmiştir²⁰¹.

Taylor, işçilerin doğuştan günahkâr ve bilgisiz olduğuna inanmaktadır. Ona göre insanın doğal içgüdüleri ve eğilimleri işi kolaydan alma ve kaytarma yönündedir. Bu yüzden, yöneticiler ya da herhangi bir denetçi bulunmadığı zamanlarda bile, işçilerin işlerini hiç aksatmadan ve yavaşlatmadan yürütmelerinin sağlanması şarttır. Ayrıca işçiler yaptıkları işleri bilimsel bir şekilde geliştirerek en iyi yapılaş biçimini bulmak için yeterli zekâyâ sahip olmadıklarından, üretimdeki rollerinin pasifleştirilmesi

²⁰⁰ Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation", **The Academy of Management Review**, Volume: 7, No: 1, 1982, p: 14-15.

²⁰¹ Henry S. Dennison, "The Need For The Development of Political Science Engineering", URWICK, O.B.E. M.C. M.A. (Ed: Kenneth Thompson), **The Early Sociology Of Managa-ment And Organizations**, Routledge, Volume: 4, London, 2003, p: 131.

gerekir²⁰². Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam, başka bir ifade ile mühendis gözüyle olmuştur²⁰³.

Taylor'un sisteminde emek sürecinde işçi her türlü beceriden, üretim bilgisinden ve zihinsel faaliyetlerden koparılmış, vasıfsızlaştırılmış, farksızlaştırılmış, her türlü küçük parça işi yapar hale getirilmiş ve değersizleştirilmiştir. Taylor'un çalışmaları sayesinde ihtisaslaşma ve kitle üretim teknikleri Amerikan çalışma yaşamının önemli bir parçası olmuştur. Ancak Taylor'a çalışanları daha çok üretim için robotlaştırdığı düşüncesiyle büyük eleştiriler gelmiştir. Özellikle Taylor'un iş ve zaman etüdüleri çalışanlar tarafından büyük tepki almıştır. Daha sonraki teorisyenler Taylor'un motivasyon tekniklerini yetersiz ve dar kapsamlı bulmuşlardır²⁰⁴.

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı Fransız mühendis Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı 'Yönetim Süreci Yaklaşımı'dır. Henri Fayol 1916 yılında yayınlamış olduğu "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli eserinde yönetim sorumluluğu taşıyan tüm yöneticiler için uyulması gereken belli başlı ilke ve kurallara yer vermiştir. Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır²⁰⁵. Fayol yönetim olayını bir süreç olarak kabul etmiş ve işletmecilik faaliyetlerini kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Fayol'un incelemelerinde asıl ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Düşünür, yönetimi kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Fayol ayrıca, etkili bir yönetim için uyulması gereken on dört ilke belirlemiştir. Bunlardan en önemlileri olan, işbölümü, yetki ve sorumluluk denkliği, yönetim birliği, merkezi yönetim, hiyerarşi zinciri, disiplin, hakkaniyet, kumanda birliği, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurma, genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü, personelin devamlılığı, düzen, girişim ve birlik ruhu şeklindeki ilkeler Taylor'un bilimsel ilkelerine benzemekle birlikte örgütün sadece üretim birimini değil, genelini dikkate alan ilkelerdir. Taylor'dan farklı olarak Fayol

²⁰² Alpaslan Şahin Görmüş, "İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi", **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standart**, Cilt:40, Sayı: 474, 2001, s: 86.

²⁰³ Eren, s:13.

²⁰⁴ Özkalp ve Kirel, s: 28.

²⁰⁵ Koçel, s: 121-122.

yönetimi sadece üretim sürecinde değil, örgütün genelinde yürütülen bir etkinlik olarak tanımlamıştır²⁰⁶.

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı Alman sosyolog Max Weber'in öncülüğünü yaptığı 'Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Weber'e göre örgütlerde üç tür yetki vardır. Bunlar, geleneksel yetke, karizmatik yetke ve yasal yetkedir. Bürokrasi modeli geniş ölçüde uzmanlaşmayı savunur. Bir örgütte resmi ve özel çıkarlar kesinlikle birbirinden ayrılmalıdır. Çalışanlar yeteneklerine göre işe alınmalıdırlar. Yöneticiler ve çalışanlar arasında işlevsel bilgi, yetenek ve deneyime dayanan bir işbölümü yapılmalıdır. Örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşik bir yetki ve sorumluluk zinciri oluşturulmalıdır. Yapılacak faaliyetler için izlenmesi gereken yol, yöntem ve politikalar kesin ve açık kurallar biçiminde saptanmalıdır. Saptanan genel kuralların ve düzenlemelerin dışına çıkılmamalıdır. Örgüt içinde kişiler arası ilişkilerde kişisel dostluk, arkadaşlık ve bunların sonucunda ortaya çıkan subjektif ve duygusal ilişkilerden kaçınılmalıdır. Örgüt içi yükselme politikasında bilgi, beceri, deneyim ve bunların sonucunda elde edilen somut başarılar dikkate alınmalıdır²⁰⁷.

Klasik yaklaşımda örgütler sadece ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesinin bir aracı olarak görülmüş, sosyal yönü düşünülmemiştir. Organizasyonlar kapalı bir sistemdir, çevre unsurlarıyla ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi yoktur. Klasik teoriye göre insan sadece ekonomik ödülleri düşünür, onlar için çalışır. Bunların dışında hiçbir ödül onları tatmin etmez. İnsanın akılcı olmayan duygu ve davranışları akılcı olan duygu ve davranışlarını hiçbir zaman bastırmamalıdır. İnsan örgütte duygusallığıyla değil, mantığıyla yer alır²⁰⁸. Ortalama insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bencildir. Değişimlere karşı direnç gösterir. Örgütün onu çalıştırabilmesi için disiplin kuralları ve ceza mekanizması çok iyi işlemelidir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. İnsanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler²⁰⁹. İnsan örgüt dışındaki yaşamını, ilişkilerini örgüt içine taşımamalıdır. Klasik teori insanı makinenin bir parçası olarak görmüş ve standartlaştırmıştır. İnsanın psikolojik ve sosyal yönleri hiç dikkate

²⁰⁶ Claude S. George, **History of Management Thought**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1972, s: 111.

²⁰⁷ Eren, s: 17-19.

²⁰⁸ Robbins and Judge, s: 30.

²⁰⁹ Eren, s:16-17.

alınmamıştır²¹⁰. Söz konusu dönemin yönetici ve çalışanlarını, 1945’li yıllardan önce doğan ve sessiz kuşak olarak adlandırılan kişiler oluşturmaktadır.

Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Tutumları

Bu dönemin çalışma tarzı, endüstri öncesi çalışmaya göre daha disipline ve daha fazla kurallara dayalıdır. İnsan makinenin bir parçası haline gelmekte ve ondan istenen, artık en basit, en yeknesak ve en çabuk elde edilmiş bir iş yapma alışkanlığı olmuştur²¹¹. İşin bilimsel olarak örgütlenmesi ile verimlilik artışı hedeflenmiş, ancak bu süreçte çalışan birey göz ardı edilmiştir. Basit parçalara ayrılan iş, bireyin hızla işe adapte olması ve verimliliğin artırılması amacıyla hizmet etmektedir²¹². Yapılan iş yaşamın tümünü etkilemekte ve aile, sosyal yaşam vb. ona göre planlanıp düzenlenmektedir²¹³. İşbölümü ya da çalışmanın paylaştırılması, insanın dışına çıkamayacağı bir çalışma alanı oluşturmaktadır²¹⁴. İşin basit ve tekdüze yapısı monotonluğa sebep olmaktadır. Bu da çalışanların yaptıkları işten haz duymalarını ve doyuma ulaşmalarını engeller. Bu dönemde çalışma adeta zorunlu bir etkinliğe dönüştürülmüş ve bireylerin alternatifsiz kalarak çalışmaları sağlanmıştır. Hem uzun çalışma saatleri, hem de ağır çalışma temposu bireylerin bu dönemde karşılaştıkları önemli sorunlardır. Sadece yoğun bir şekilde çalışmaya programlanan birey, bu konuda düşük ücret politikaları ile bir şekilde işe bağımlı hale getirilmiştir²¹⁵. Bu sebeple sessiz kuşağın işlerine sadık çalışanlar olduğu, iş değiştirme kavramına inanmadıkları ve onlar için işin eğlenceden önce geldiği söylenebilir. Bu dönemin sunduğu düşük ücretler, uzun çalışma saatleri ve kötü çalışma koşulları nedeniyle, sessiz kuşağın çalışma değerlerini çok çalışma, otoriteye saygı, dürüstlük ve doyum erteleme kavramları oluşturmaktadır²¹⁶. Kurallara bağlıdırlar, kuşak üyeleri kurallara uymadıkları takdirde cezalandırılacaklarını bilirler. Bu kuşak çalışanlarına yönetim tarafından otoriter ve direktif bir yönetim tarzı ve hiyerarşik bir örgüt yapılanması empoze edilmiştir. Bu dönemdeki yönetim anlayışı ve üretim sistemi nedeniyle kuşak çalışanları, tutarlı, istikrarlı, detay odaklı, titiz, sadık ve

²¹⁰ Eren, s: 13-19. Özkalp ve Kirel, s: 27-31.

²¹¹ Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick Harbison and C.A. Myers, “Sanayileşmenin Mantığı”, Sosyoloji Yazıları, Editör: İhsan Sezai, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1983, s: 68-69.

²¹² Keser, s: 18.

²¹³ Zygmunt Bauman, **Çalışma, Tüketim ve Yeni Yoksullar**, 1. Baskı, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1999, s: 31.

²¹⁴ Filiz Aydoğan, **Medya ve Serbest Zaman**, Om Yayınevi, İstanbul, 2000, s: 81.

²¹⁵ Keser, s: 18.

²¹⁶ Ayhün, s: 103.

sıkı çalışan; sisteme karşı gelme konusunda isteksiz, çatışmalı durumlarda çekingen ve sessiz bir tavır sergilemişlerdir²¹⁷. Değişimi sevmemeleri ve risk almaktan kaçınan yapıları, askeri operasyonları anımsatan komuta ve kontrol edici bir liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemde çalışanlar için iş güvencesi, karar vermeden, inisiyatif kullanabilmeden ve iş doyumundan daha önemli olmuştur²¹⁸. Günümüzde bu kuşağa ait kişilerin büyük bir çoğunluğu emekli olmuştur.

3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Dönemin Yönetim Yaklaşımları ve İnsana Bakış Açısı

1930'lu yıllara kadar klasik yaklaşım işletmelerin yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olmuştur. Ancak işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması sonucunda klasik yönetim yaklaşımları işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan yoksun kalmıştır. Bununla birlikte 1929 yılında dünya ekonomik krizi nedeniyle işletmelerin başarısız olması klasik teorinin dikkate almadığı bazı konuların incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Yönetim ve organizasyonlara farklı açılardan bakan İnsan İlişkileri Yaklaşımı hızla gelişerek 1950'li yıllara kadar yönetim uygulamalarında bir akım haline gelmiştir. Bu yeni akımın doğuşunda Hawthorne araştırmalarının önemli etkisi olmuştur²¹⁹. İnsan İlişkileri Yaklaşımının gelişimi, 1920'li yıllarda Elton Mayo'nun yaptığı çalışmalarla başlamış, ardından gelen Kurt Lewin, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalarla sürmüştür.

1927-1932 yıllarında ABD'de Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikalarında Elton Mayo yönetiminde Fritz Roethlisberger ve William Dickson binlerce işçi üzerinde yıllarca süren araştırmalar yapmışlardır. Bilinen ilk önemli çalışma kadınlar üzerinde ışık şartlarının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Örnekleme alınan işçiler, deney grubu ve kontrol grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Kontrol grubu değişmeyen ışık şartları altında, deney grubu ise değişik ışık şartları altında çalıştırılmıştır. Ancak ışık şartları ne olursa olsun, hatta karanlık sayılabilecek ortamlarda bile hem deney hem de kontrol grubunun verimliliğinin artış

²¹⁷ Tolbize, p: 2.

²¹⁸ Olson and Brescher, p: 4.

²¹⁹ Eren, s: 22.

gösterdiği, üretimin ancak karanlık düzeyine gelince düştüğü gözlemlenmiştir. Verimlilik artışı gruplar arasında anlamlı bir fark göstermediğinden, bu deney sonunda üretim artışının ışıktan bağımsız olduğu düşünülmüştür²²⁰.

Başka bir deneyde ise, parça başı üretim sistemi, dokuz ayrı grup oluşturularak izlenmiştir. Burada amaç, işçilerin daha fazla para kazanmak için daha çok çalışacaklarını göstermektir. Ancak Hawthorne araştırmacıları, grubun bütün üyeleri için bir standart üretim saptadığını, başka bir ifade ile grubun belirlediği normlar doğrultusunda üretimin yapıldığını görmüşlerdir. Bireyler grup tarafından dışlanmamak için bu üretim normundan ne az, ne de çok üretmektedirler. Daha sonra yapılan mülakatlar sonucunda insan faktörünün örgüt içinde taşıdığı önem daha iyi anlaşılmıştır. Bir gruba üye olmanın veya başarılı bir iş yapmanın insan için paradan daha önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece birey ve sosyal süreçler örgüt içinde büyük önem kazanmıştır²²¹.

Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın parça başına prim sistemi, fiziki koşulların düzenlenmesi, molaların verilmesi gibi yöntemlerin geçerliliğinin sınıandığı bu deneylerde, bu yöntemlerin her koşulda verimliliği arttırmadığı gözlenmiştir. Fiziksel olmayan değişkenlerin, çalışanları üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi olduğu görülmüştür. Ekonomik olmayan ödüllerde çalışanı motive ve mutlu etmede önemlidir. Çalışanların klasik yaklaşımı benimseyenlerin sandığı gibi yalnızca parayla eylemde bulunan "ekonomik insan" değildir. İşbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi arttırmamaktadır. Çalışan örgütte sadece birey olarak değil, doğal bir grubun üyesi olarak davranışta bulunmaktadır. Mayo ve arkadaşları bu deneylerin sonuçlarını, örgütlerde çalışanların birer makine gibi davranmadıkları, kendi aralarında gruplar oluşturdukları ve verimliliğin artırılabilmesi için, öncelikle çalışanların duygusal sorunlarının çözülmesi ve örgütlere bağlılıklarının sağlanması gerektiği şeklinde yorumlamışlardır²²².

Bu dönemde örgütlerdeki insan davranışlarıyla ilgili başka araştırmalarda yapılmıştır. Örneğin; Kurt Lewin grup dinamikleri araştırmalarıyla grup içinde

²²⁰ Özkalp ve Kirel, s: 32. Eren, s: 21.

²²¹ Özkalp ve Kirel, s: 33.

²²² Ellen O'connor, "Minding The Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo", **Organization**, Volume: 6, 1999, p: 230.

insanların nasıl davrandığını, Abraham Maslow farklı kategorilerdeki insan ihtiyaçlarının davranışı nasıl etkilediğini, Frederick Herzberg, hangi ihtiyaç kategorilerinin çalışanların tatminini arttırdığını, Rensis Likert ve Douglas McGregor ise hangi yönetim modellerinin, çalışanların işten tatmin olmalarını ve verimliliklerinin artmasına neden olduğunu araştırmıştır.

Elton Mayo'dan, McGregor'a kadar yapılan çalışmalar arasında çeşitli farklılıklar olmakla birlikte İnsan İlişkileri Yaklaşımı, işlerin monotonluğu, çalışanların tatmini ve moralinin düşüklüğü, işyerindeki çatışmalar gibi temel sorunlara odaklanmıştır²²³. İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na göre Taylor'un belirlediği yöntem ve tekniklerle işlerin rasyonel bir şekilde tasarlanması bu sorunlara sebep olmaktadır. Çözüm olarak da çalışanların işletmenin amaçlarına kendilerini bağlı hissetmeleri, örgütle psikolojik olarak bütünleşmeleri, yaptıkları işten duygusal olarak tatmin olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Bu ise, çalışanların kendilerini ait hissettikleri ve kabul gördükleri çalışma takımları içerisindeki etkileşimle sağlanabilirdi. Çalışma takımlarının örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilmesi ise, yöneticilerin liderlik ve iletişim becerilerine bağlıydı²²⁴. Bu açıdan İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın takım çalışması, liderlik, iletişim, motivasyon, çatışma yönetimi gibi konularla ilgilendiği söylenilebilir²²⁵.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nda örgütler sosyal bir varlık olarak değerlendirilseler de, kapalı bir sistem olarak ele alınmıştır²²⁶. Klasik yaklaşımın aksine bu yaklaşımda insan, "ekonomik bir varlık" olarak değil, "sosyal ve psikolojik bir varlık" olarak kabul edilmiş ve bireyi işe motive eden en güçlü güdünün ekonomik değil, sosyal ve psikolojik olduğu savunulmuştur²²⁷. Klasik yönetim düşüncesinin otoriter görüşlerine karşılık, demokratik öğeler ve insan unsuru ön planda yer almaktadır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın kısaca, Klasik Yönetim anlayışının unuttuğu insanın sosyal ve psikolojik yönünü yeniden gündeme getirdiği söylenebilir. Buna paralel olarak yeni yaklaşım, insanın çalışma yaşamında her zaman rasyonel

²²³ Guillen, p: 10.

²²⁴ Barley and Kunda, p: 375.

²²⁵ Daniel A. Wren, **The Evolution of Management Thought**, The Ronald Press, New York, 1972, p: 442.

²²⁶ Davis, p: 12.

²²⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, s: 20.

olamayacağını, sadece ekonomik getirilerle çalışanın motivasyonunun gerçekleşmeyeceğini, insanın örgüt içerisinde verimli olabilmesi için bireyler arası ilişkilerin ve örgütün etkinlik kazanmasında sosyal gruplaşmaların son derece önemli olduğunu, örgüt çalışanın kendi kimliğinin değil; ait olduğu örgüt içindeki sosyal grubun kimliğinin önem kazandığını savunmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının İş Tutumları

İş ahlakı ve değerleri

Bebek patlaması kuşağı çalışanları, sessiz kuşak çalışanları gibi savaş sonrası yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir²²⁸. Güçlü bir iş ahlakına sahip oldukları ve işkolik trendinin bu kuşak ile başladığı ifade edilmektedir. Kuşak çalışanların yaşamlarında işin önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Kendilerini meslekleriyle bütünleştirme ve kimliklerini performans gösterdikleri iş ile tanımlama eğilimindedirler²²⁹. Yetişme döneminde karşılaştıkları zorluklardan dolayı işe bakış açısı olarak “çalışmak için yaşamak” düşüncesini ön planda tuttıkları belirtilmektedir²³⁰. Başarılı olabilmek için çalışkan olmak ve fedakârlık etmek gerektiğini düşünen kuşak üyeleri, eğer örgüt içerisinde çok çalışırlarsa, gelecekte kendilerinin iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadırlar²³¹.

Kuşak çalışanları işlerini yaparken geçmişten süregeldikleri için önemsenen, benimsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate alırlar ve işi yaparken gerçekleştirilen davranışların, yetkileri kapsamındaki bir olayın sorumluluğunu üstlenebilirler. İşin yapılmasında hak ve hukuka uyarlar, hakkı gözetirler ve doğrulukla hareket ederler²³². Çalışma ortamında pozitif yaklaşım benimserler ve çatışmalardan kaçınırlar. Örgüt başarısında bireysel katkılarının önemli olduğunu

²²⁸ Ayhün, s: 104.

²²⁹ Zemke ve diğerleri p: 63-79.

²³⁰ David, William Walker, **Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes**, Unpublished PhD Thesis, Capella University, 2006, s: 28.

²³¹ Veronica Welter, **Analysis Of The Characteristics Of Generation X'ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan**, Unpublished PhD Thesis, Central Michigan University, 2004, s: 15.

²³² Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş ve Ömür Nezcân Timürcanday Özmen, “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, Yıl: 2013, s: 137.

düşünürler²³³. Sayıca fazla olmalarından dolayı, kendilerini diğerlerinden ayırmak için rekabetçi oldukları sıklıkla dile getirilmektedir. Çalışma yaşamında kendilerini gerçekleştirebilmek ve kanıtlayabilmek için uğraşmışlardır²³⁴.

Otorite ve hiyerarşi

Bebek patlaması kuşağı üyelerin gerek özel yaşamlarında gerekse çalışma yaşamlarında saygıyı çok önemsedikleri belirtilmektedir. Kuşak üyelerinin büyük bir çoğunluğunun otoriteye ve hiyerarşiye saygılı bir tutum sergiledikleri ifade edilmektedir. Çalışma yaşamında emir zincirine önem verseler de lider pozisyonlarda daha çok meslektaş anlayışına dayalı, uzlaşmacı ve bazen sert olmayan bir üslubu benimsemektedirler. Geleneksel hiyerarşik örgüt anlayışının değişmesi gerektiğini savunmaktadırlar²³⁵.

İletişim ve geribildirim

İletişim stilleri bakımından patlama kuşağı üyeleri dolaysız bir iletişimi tercih etmektedirler. Sorularının kesin ve direk ifadelerle cevaplanmasından hoşlanmazlar. İletişimde beden diline önem vermektedirler. Yüz yüze görüşme durumlarında avantaja sahiptirler. İletişim aracı olarak mektuba hala sıcak baksalar da e posta, telefon vb. cihazları iletişim aracı olarak daha tercih edilebilir bulmaktadırlar²³⁶.

Örgütsel bağlılık

Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan kuşak çalışanları, uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Örgütlerine karşı adanmışlık duygusu ve sadakate sahiptirler. Aynı yerde uzun süre çalışmayı tercih ederler²³⁷.

İşe bağlılık

Patlama kuşağı üyeleri işe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünmektedir. Kuşak çalışanları için başarılı olmanın anahtarı, işe erken gelip, işten geç çıkmaktır²³⁸.

²³³ Families and Work Institute, 2002, p: ?.

²³⁴ Olson and Brescher, p: 6.

²³⁵ Zemke ve diğerleri, p:79.

²³⁶ Olson and Brescher, p: 4-5.

²³⁷ Adıgüzel ve diğerleri, s: 172.

²³⁸ Lancaster and Stillman, p: 14.

Takım çalışması

Kuşak çalışanları takım çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermektedirler. Çalışma ortamındaki işe katılım ve takım ruhu onlar için önemlidir²³⁹. Ancak katılımcı yönetim anlama, dinleme, iletişim kurma, motive etme ve yetkilendirme konularında önemli özellikler gerektirmektedir. Birçok patlama kuşağı üyesinin ise bu konularda eksik olduğu düşünülmektedir²⁴⁰.

Çalışma ve aile yaşamı dengesi;

Bu dönemde ortaya atılan “ayrı dünyalar” modeli çalışanların aile sorunlarını işyerinin kapısında bırakmaları gerektiğine inanan örgüt kültürü anlayışı ve geleneksel cinsiyet rol dağılımı ile güçlendirilmiştir. Çalışma ve aile yaşamları tamamen birbirinden ayrı ve rekabet halinde iki alan olarak kavramsallaştırılmıştır. Birbirinden kesin çizgilerle ayrılan bu alanların kendine özgü talepleri vardır. Aile, iş taleplerinin gerçekleştirilmesini engelleyen bir tehdit unsurudur. Bu iki alanı yönetmek bir çalışan sorunu olarak değil, bir kadın sorunu olarak görülmüştür. Çünkü erkeğin geleneksel rolü, iş rolü ve evin geçimini sağlamak iken, kadının çalışma yaşamına katılması, eş ve annelik rolleri, iş rolü talepleri üzerinde bir tehdit olarak algılanmıştır. Başka bir ifade ile iş ve aile taleplerinin rekabeti, sadece kadını ilgilendiren bir olgu olarak görülmüştür²⁴¹. Bebek patlaması kuşağı üyeleri için çalışma yaşamları özel yaşamlarından daha önemlidir. Eş, çocuk, özel yaşam, önemi günler, aile toplantıları gibi kavramlar bu kuşaktaki bireyler için işlerinden sonra gelmektedir. Başka bir ifade ile aileleri dahil işi, tüm çalışma dışı yaşam alanlarından önde tutmuşlardır. Fakat yaşları ilerledikçe bu davranışlarından uzaklaşıp, ailelerine yönelmişlerdir²⁴².

Motivasyon

İyi birer takım üyesi olan ve meslektaş duygusundan hoşlanan patlama kuşağı çalışanları fark edilmeyi ve işlerine olan kişisel yatırımların parasal olarak ödüllendirilmesini arzu ederler. Kuşak çalışanları, X ve Y kuşağı çalışanlarına nazaran

²³⁹ Families and Work Institute, 2002, p: ?.

²⁴⁰ Zemke ve diğerleri, p: 79.

²⁴¹ Serap Özen Kapız, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s: 143.

²⁴² Families and Work Institute, 2002, p:?.

daha engin bilgiye sahip olduklarını, bu yüzden verilecek kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca X ve Y çalışanları tarafından takdir edilmeyi beklemektedirler. Kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükseltilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklerler. Kendilerinden genç çalışanların kısa zamanda terfi etmelerine ve yönetici pozisyonuna gelmelerine olumlu bakmazlar. Çünkü onlar sahip olduklarını elde edebilmek için kendilerinden sonra gelen kuşaklara göre daha çok çalıştıklarını ve sabırla beklediklerini düşünmektedirler²⁴³. Meslek unvanlarının yükseltilmesi gibi motivasyon uygulamalarına ve onları diğer meslektaşlarından ayıran unvanlara olumlu geribildirim verirler²⁴⁴. İşyerinde yükselme fırsatlarının olması, işte başarıya ulaşmak, kendini işiyle ilgili konularda geliştirme fırsatlarının sunulması, takım çalışması, iyi bir ücret ve statü kuşak çalışanlarını motive edebilir.

İşten ayrılma niyeti

Bebek patlaması kuşağı çalışanlarına göre iş değiştirmek, diğerlerinden geride kalmaya sebep olmaktadır, bu nedenle kuşak üyeleri iş değişimine sıcak bakmamaktadırlar²⁴⁵.

Patlama kuşağı çalışanlarının çoğu, günümüzde emeklilik yaşını doldurmuş bulunmaktadır. Emeklilik yaşını doldurduğu halde ekonomik şartlar, para gibi temel konular ve insanlarla iletişim içinde olmak, sosyal yapıda yer almak gibi sosyal nedenlerle çalışmaya devam edenler de bulunmaktadır. Çeşitli sebeplerle genç yaşta emekli olanlar ise, emeklilik dönemlerinde yapacak iş bulmaya çalışırlar, çünkü bu kuşak hobi kültürüyle yetişmemiştir²⁴⁶.

²⁴³ Robin M. Weingarten, "Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department", **Journal of Emergency Nursing**, Volume: 35, Issue: 1, Year: 2009, p: 28.

²⁴⁴ Olson ve Brescher, p: 6.

²⁴⁵ Hürriyet, "Türkiye'de Hemen Başarmak ve Ödülünü Almak İsteyen Yöneticiler Çoğunlukta", 18 Ocak 2010, s: 12.

²⁴⁶ Türk Eğitim Derneği, 2011, s: ?.

3.3. X Kuşığı

Dönemin Yönetim Yaklaşımları ve İnsana Bakış Açısı

İnsan davranışlarını anlamada geliştirilen Durumsallık Yaklaşımı 1950'lerden 1980'lere kadar etkili olmuş bir yaklaşımdır. 1950'li yıllar ile 1970'li yılların başlarına kadar işçi ve işveren arasında işbirliğine dayanan bir ilişkinin gelişmesi ve çatışmaların azalması, örgütlerin farklı sektörlere girerek çeşitlenmesi ve uluslararası ilişkilerin başlamasıyla büyümesi ve karmaşıklaşması, II. Dünya Savaşı yıllarında ve sonrasında gelişen Yöneylem Araştırması ve Bilgisayar Bilim'inin yönetim problemlerinin çözümünde kullanılabileceği inancının yaygınlaşması gibi faktörler Durumsallık Yaklaşımının doğmasında ve yaygınlaşmasında etkili olmuştur²⁴⁷.

II. Dünya Savaşı sonrasındaki bu koşullarda çeşitli üniversitelerdeki sosyal bilimciler o zaman kadar önerilen Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri yaklaşımlarının, kişisel tecrübeler ve izlenimlere dayalı ilkeler ve işlevler önermekten öteye gitmediklerini ileri sürmeye başlamışlardır. Onlara göre doğa bilimlerinde olduğu gibi, bilimsel esaslara dayalı ampirik araştırmalarla incelenerek, örgütlerin hangi durumlarda etkili ve verimli olduğunu açıklayan teoriler geliştirilmelidir. Yaptıkları araştırmalarda o dönemlerde doğa bilimlerden esinlenilerek kullanılan sistem yaklaşımı egemendir. Sistem yaklaşımının özünde olayları tek bir nedene bağlamanın güçlüğü ve imkânsızlığı yatar. Bu nedenle olaylar arasında, ilişki kurma zorunluluğu ortaya çıkar. Örgütler yaşayan canlı bir organizma gibidir ve çevresel koşullara uyum sağladığı sürece yaşamını sürdürebilirler²⁴⁸.

Durumsallık yaklaşımına göre örgütleri en iyi biçimde şekillendirmenin, çalışanları yönetmenin, motivasyonlarını sağlamanın ve liderliğin en iyi bir tek yol ve biçimi yoktur. Yöneticiler içinde buldukları duruma uygun olan çeşitli davranış biçimleri geliştirmelidirler, bu şekilde en iyi çözümü sağlayabilirler. Yönetici herhangi bir zamanda karşılaşılan durumun özelliğine uygun davranışa yönelir²⁴⁹. Durumsallık yaklaşımı, önceki iki yaklaşımdan farklı olarak, insanların nasıl yönetileceğine dair spesifik teknikler ve yöntemler önermemektedir. Bunun yerine, örgütsel tasarımla ilgili,

²⁴⁷ Barley and Kunda, p: 376. Guillen, p: 82.

²⁴⁸ Özkalp ve Kirel, s: 36.

²⁴⁹ Özkalp ve Kirel, s: 38.

yöneticilere genel bir bakış açısı sağlamaktadır. İkinci önemli farklılığı ise çevre unsurunu dikkate almasıdır. Böylelikle örgütleri kapalı sistemler olarak değil, açık sistemler olarak tanımlamaktadır²⁵⁰.

Durumsallık yaklaşımının yaygınlaştığı dönemde, işçi ve işveren çatışmaları azalmış, işletmeler uluslararası piyasalara yönelmiştir²⁵¹. İşletmelerin yapısının giderek büyümesiyle, çalışanların sayısı artmıştır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak üretim yöntemlerinde değişimler olmuş ve daha nitelikli insanların çalıştırılması gereği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi onların beklentilerinde ve gereksinimlerinde değişime neden olmuştur. Tüketicilerin bilinçlenmeye başlamaları ürünlerle ve hizmetlerle ilgili gereksinimlerini ve beklentilerini değiştirmiştir. Bununla birlikte uluslararası ilişkilerin de gelişmeye başlamasıyla rekabet artmıştır. X Kuşağı çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, onların çalışma yaşamından beklentilerinin farklılaşmasını beraberinde getirmiştir.

X Kuşağı Çalışanlarının İş Tutumları

İş ahlaki ve değerleri

X kuşağı, çalışma yaşamında önceki kuşaklardan farklı olarak bağımsız, otonom ve özgüveni yüksek bir kuşaktır. Çalışkan, realist ve rekabetçidirler²⁵². X kuşağı çalışanlarının, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok, sınırların daha az belirgin olduğu ortamlarında çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif almak isteyen bireylerdir. X kuşağı çalışma yaşamına, çeşitlilik, global düşünme, eğlence gibi kavramları getirmiştir. Esnek çalışma ortamı, sıkı olmayan denetim, çalışma esnasında hızlı ve karşılıklı geribildirim alma X çalışanı için ideal bir çalışma ortamının ön koşullarıdır²⁵³. Çalışma ortamında yaratıcılıklarını kullanarak ulaşabilecekleri hedefler

²⁵⁰ Barley and Kunda, p: 380.

²⁵¹ Guillen, p: 278.

²⁵² Zemke ve diğerleri, p: 93-94.

²⁵³ Zemke ve diğerleri, p: 100.

isterler. Tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için işyeri politikalarını ve çalışma koşullarını değiştirebilirler²⁵⁴.

Yönetim tarzı

X kuşağı için yöneticiler birer rehberdir. Bilgili, hayalci ve yaratıcı yöneticiler ile çalışmaktan memnun olurlar²⁵⁵.

Otorite ve hiyerarşi

X kuşağı, otoriteyi sorgulayan ve hiyerarşik yapıları daha az tercih eden bireylerdir. Bu nedenle sık sık otoriteyi, mevcut durumu ve çalışma şekillerini sorgulamaktadırlar. Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada; X çalışanların büyük bir çoğunluğu otoriteye saygılı olduklarını, otoriteyle etkileşimlerinde iletişim üslubuna dikkat ettikleri, çatışma ve gerginlikten uzak duran bir tutuma sahip oldukları, şikâyet, eleştiri ve diğer konularda üst yönetimle iletişime geçebildikleri görülmüştür²⁵⁶. X kuşağındaki çalışanların, iş yaparken rütbe ve makam sahibi olmaya önem vermedikleri, bu gibi kavramları önemsemedikleri ve unvanlardan etkilenmedikleri ifade edilse de, Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada X çalışanlarının bazıları "makam" kavramını önemli bulduklarını ve kişilerin makamlarına büyük saygı duyduklarını ifade etmişlerdir. X çalışanları, teknolojik gelişmelerinde etkisiyle Y çalışanlarının otoriteyle ilişkilerinde kendi kuşaklarından daha rahat olduklarını düşünmektedirler. İşyerinde hiyerarşik yapılanma ve kuralların daha esnek olması gerektiğini savunan X çalışanları olduğu gibi, hiyerarşinin gerekliliğine inanan kuşak üyeleri de bulunmaktadır. Hiyerarşiye uyum sağlamada bireylerin işini kaybetme korkusunun etkili olduğu söylenebilir²⁵⁷.

İletişim ve geribildirim

X kuşağı, sessiz kuşağın aksine ilişkilerde resmiyeti sevmez. İletişim stili olarak geribildirim alabilecekleri, iletişimin bir parçası olabilecekleri ortamları, enformel

²⁵⁴ Mengi, 2009, s: ?.

²⁵⁵ Marla Weston, "Coaching Generations In The Workplace" **Nursing Administration Quarterly**, Volume: 25, Issue: 2, Year: 2001, p:15.

²⁵⁶ Karaaslan, s: 104-105.

²⁵⁷ Karaaslan, s: 107-110.

iletişim stilini ve iletişim sırasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler. Teknolojiyle yakın ilişkilerinden dolayı telefon, e-posta vb. araçları kullanırlar²⁵⁸.

Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu işyerinde katı bir resmiyetten ziyade yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kendileriyle iletişim kurulurken hitabet şekline, mevki sözcüklerine önem veren X çalışanları da bulunmaktadır²⁵⁹. X kuşağı şüpheli bir yapıya sahiptir ve bu durum onu sürekli olarak geribildirim almaya itmektedir.

Örgütsel bağlılık

X kuşağı üyelerinin dikkat çekici bir özelliği de sadakat duygularının değişken olmasıdır. Çalışma yaşamında sadakat kavramını yeniden tanımladıkları belirtilmektedir. Aile ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları beslemelerine karşın, işverenlerine aynı ölçüde sadakat duymadıkları ifade edilmektedir. Birçoğu anne babalarının işten çıkarılmasına ve iş güvencesizliklerine şahit olmuş, birçoğu da 1980'li yılların başında ekonomik kriz sonrasında çalışma yaşamına girmiştir. Bu sebeple çalışma yaşamında “güvenlik” ve “ücret” unsurları kuşak üyeleri için son derece önemlidir²⁶⁰ ve bir önceki kuşak çalışanları kadar örgüte bağlılıklarının yüksek olmadığı ifade edilmektedir²⁶¹. Terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları örgütte kaldıkları, örgüte sadakatten ziyade kendi kariyer hedeflerine, işlerine ve birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarına sadık kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir²⁶². Daha iyi kariyer imkânları aramaktadırlar²⁶³. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşağın üyeleri belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı ve materyalist bir yapıda, kendilerine verilen hedefleri

²⁵⁸ Kundains, p: 39.

²⁵⁹ Karaaslan, s: 119-126.

²⁶⁰ Adıgüzel ve diğerleri, s: 173.

²⁶¹ Delahoyde, p: 35-36. Tolbize, p:11.

²⁶² Bruce Tulgan, **Managing Generation X: How To Bring Out The Best In Young Talent (Revised Edition)** W.W.Norton & Company, New York, London, 2000, p: 28.

²⁶³ Mengi, 2009, s: ?.

gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları örgütte kalan kişilerdir²⁶⁴.

X kuşağı çalışanları, ekonomik krizlere, işten çıkarmalara, iş güvencesizliklerine şahit bir kuşak olmasından dolayı örgütsel bağlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilse de Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre X çalışanların örgüt değişimine sıcak bakmadıkları, bu durum üzerinde de çalışma ortamının samimiyeti, işyerinde kurulan ilişkiler, çalışma arkadaşlarının etkili olduğu görülmüştür²⁶⁵. Yiğit (2010) X ve Y kuşaklarını örgütsel tutumlar açısından incelediği araştırmasında, X kuşağındaki çalışanların Y kuşağındaki çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna ulaşmıştır²⁶⁶.

Takım çalışması

X kuşağı çalışanlarının bireysel çalışmaya daha istekli, sabırsız, iş odaklı, onaylama ve onaylanmaya önem veren ve aynı anda birden çok görevi yerine getirebilen bireyler oldukları ifade edilmektedir²⁶⁷. Bireysel çalışmaya daha istekli olmaları takım çalışmasında zorlanmalarına sebep olabilir. Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada ise, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu çalışma şekli olarak takım çalışmasını tercih ettiklerini ve takım çalışmasının çalışma performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir²⁶⁸.

Çalışma ve aile yaşamı dengesi

X kuşağı çalışma ve aile yaşamı dengesine önem vermektedir. Ailelerinin işyerinde başarılı olmak adına uzun saatler çalışmaları sebebiyle, X kuşağı üyeleri daha az para kazanma anlamına gelse de aileyle zaman geçirmenin daha değerli olduğunu düşünmektedir²⁶⁹. Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” sloganı, bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişmiştir. Karaaslan'ın (2014) çalışmasına

²⁶⁴ Doğan Gürsoy, Thomas A. Maier and Christina G. Chi, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Volume: 27, Issue: 3, 2008, p: 453.

²⁶⁵ Karaaslan, s: 116.

²⁶⁶ Zühal Yiğit, **X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s: 138.

²⁶⁷ Toruntay, s: 74.

²⁶⁸ Karaaslan, s: 112-113.

²⁶⁹ Delahoyde, p: 20-21.

göre X kuşağı çalışanlarının büyük bir çoğunluğu için çalışma yaşamları, aile yaşamlarından önde gelmekte ve yaptıkları iş yaşamlarında önemli yer tutmaktadır. Aile yaşamlarının öncelikli olduğunu veya her ikisinin eşit ölçüde önemli olduğunu düşünen X çalışanları için bile işin yaşamlarında önemli bir yeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁷⁰. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşağın üyeleri önceki kuşaktan daha çok çalışma ve özel yaşam dengesi aramaktadır²⁷¹.

Motivasyon

Kuşak çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olduğu belirtilmektedir²⁷². Montana ve Petit (2007) yaptıkları çalışmada X çalışanını motive eden faktörleri; kendilerine saygı duyulması, iyi bir ücret veya maaş, yükselmeleri için fırsatların sunulması, iş yapmada özerklik verilmesi, işleriyle ilgili hissettikleri olumlu veya olumsuz düşünceler, çalışana kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi için fırsatlar verilmesi şeklinde sıralamışlardır²⁷³.

3.4. Y Kuşağı

Dönemin Yönetim Yaklaşımları ve İnsana Bakış

Davranış bilimlerindeki araştırmalar 1970'lerde insanı bir para veya sermaye olarak gören İnsanı Sermaye Yaklaşımı'nı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda insan bir üretim faktöründen ziyade, bir üretim kaynağı olarak görülmektedir. İnsan sadece duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir üretim girdisi olmaktan çıkmaktadır. İnsanı bir kaynak olarak gören bu yaklaşımda insan bir yatırım kaynağıdır ve eğer bu kaynak yeterince iyi bir şekilde geliştirilirse, uzun dönemde örgüte birçok getiri sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanların zamanla geliştirmiş oldukları hünelerleri, becerileri ve bilgileri örgütün önemli bir girdisi olarak kabullenilip korunmalı ve değerlendirilmelidir. Bu şekildeki bir düşünme insana önem vermekte ve insanı belirli bir işi belirli bir şekilde yapan bir faktör olmaktan çıkarmaktadır. Ayrıca, yönetimde hem örgütün hem de

²⁷⁰ Karaaslan, s: 113-116.

²⁷¹ Gürsoy ve diğerleri, p: 454.

²⁷² Mengi, 2009, s: ?.

²⁷³ Patrick J. Montana and Francis Petit, "Motivating And Managing Generation X and Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach", **Journal Of Business & Economics Research**, Volume: 6, Number: 8, Year: 2008, p: 36.

çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilecekleri uygun ortam sağlanmalı veya hazırlanmalıdır. Burada hem bilimsel yönetim anlayışının hem de insan ilişkileri modelinin temel yaklaşım tarzları kabul görmektedir²⁷⁴.

Özellikle ABD’de büyük işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde meydana gelen düşmeler, teknolojik alandaki değişimler ve bu değişimlerin temposuna uyum sürecinde ortaya çıkan sorunlar ve fırsatlar, dünya ekonomisinde küreselleşme süreciyle ortaya çıkan aşırı rekabet ve getirdiği sorunlar, işgücünün yapısında meydana gelen değişimler, günümüzde örgüt içerisinde devrim sayılabilecek gelişmelerin önem kazanmasına sebep olmuştur²⁷⁵. Bunların en yaygın bilinenleri; örgütün uygun büyümesi veya küçülmesi, çalışanların güçlendirilmesi, performansa göre ücret, toplam kalite yönetimi, farklılaşmış işgücü ve öğrenen örgütler gibi yaklaşımlardır. Ayrıca günümüzde bilgi yönetimi denilen yaklaşım da giderek önem kazanmaktadır. Örgütler sahip oldukları bilgi yönetimi sayesinde, çevrelerine karşı avantajlı hale gelmektedir. Bu da bilgiyi elde etme, paylaşma ve kullanma amaçlarını içermektedir. Bilgi, örgüt içerisinde entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır. Entelektüel sermaye ise örgüt içerisinde diğer üç sermayenin toplamıdır. Bunlar; insani sermaye, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir²⁷⁶.

Günümüzde her şeyin geçmişe göre farklı olduğu görülmektedir. Küreselleşme sürecinde, yeni ekonomik koşullara uyabilecek bir yapılanmayı gerçekleştiren toplumlar ve örgütler yaşamda kalabilmektedirler. Küresel rekabet, örgütlerin yenilikçi, yaratıcı, esnek ve bilgiye dayalı olmalarını gerektirmektedir. Teknolojik alandaki gelişmeler, gerek çalışma yaşamında gerekse de aile yaşamında birtakım değişikliklere sebep olmuştur. Bilgisayarlar, bilgisayar ağları ve internet sayesinde örgütlerin kuruluş yerlerinin önemi ve etkisi ortadan kalkmış, sanal piyasalar ve sanal örgütler ortaya çıkmaya başlamış ve buralarda dünyanın her yerine, yılın her günü ve her saati hizmet sunabilmek olanaklı hale gelmiştir. Değişme olgusunda bilgi en önemli unsur olmuştur. Günümüzde bilgiyi elinde bulunduran, yeni bilgiler üreten, bilgi açısından zengin ürün ve hizmetler sunan örgütler rekabet üstünlüğüne sahip olabilmektedirler. Geleneksel hiyerarşik örgüt yapıları ortadan kalkmakta, bunların yerini az kademeli takım ve proje

²⁷⁴ Özkalp ve Kirel, s: 40.

²⁷⁵ Barley and Kunda, p: 380-382. Özkalp ve Kirel, s: 41.

²⁷⁶ Özkalp ve Kirel, s. 45.

çalışmalarına önem veren yalın yapılar almaktadır. Tüm bu gelişmeler çalışanları da etkilemiştir. Çalışanlar artık zamanları ve fiziksel güçleri satın alınan, kendilerine verilen sınırlı görevleri soru sormadan yerine getiren, aşırı derecede itaatkar, sadece para için çalışan bireyler değil, eğitilmiş, çeşitli yetkinliklere sahip, para dışında motivasyon yolları arayan, katılımcı, yaratıcı, yenilikçi, inisiyatif kullanabilen, örgüte körü körüne bağlanmayan, kariyerleri için çaba harcayan bireylerdir. Artık çoğu örgütte erkek egemenliği kalkmış, kadınlar da çeşitli çalışma alanlarında erkekler kadar kendilerini kanıtlamışlardır. Çalışanlar bireysel olarak işin yalnızca bir bölümünden sorumlu olmak yerine, sürecin tümünden ve sonuçlarından da sorumlu olmak istemektedirler. Bireysel çalışma yerine takım çalışması, takım başarısı ve örgütün başarısı önemli hale gelmiştir.

Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tutumları

İş ahlaki ve değerleri

Y kuşağı, çalışma yaşamında kendine güvenen, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı, iddialı, hırslı, kariyer odaklı ve zorlu bireyler olarak tanımlanmaktadır²⁷⁷. Y kuşağı üyeleri sorgulayıcı bir üsluba sahip olduklarında yaptıkları işin anlamını, amacını ve neden yaptıklarını sorgularlar. Bu nedenle kapalı emirlerden hoşlanmazlar. Sistemi ve prosedürleri kolaylıkla eleştirebilirler²⁷⁸. Değerine inandıkları ve değer kattıkları işlerde çalışmayı tercih ederler. Bu kuşakta “ücret” ve “iş güvencesinin” yerini “kariyer güvencesi” almaya başlamıştır. Kişisel gelişimlerinin yanında kariyer gelişimi konusuna da büyük önem verirler. Diğer kuşaklara nazaran daha fazla kariyer hırsına sahiptirler. Örgütsel yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmektedirler. Monoton olmayan bir çalışma ortamı isterler. Rutin işlerden sıkılabılırlar. Yaptıkları işe yaratıcılıklarını katarak farklılık yaratmayı istemektedirler²⁷⁹.

Özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak istihdam edilen Y kuşağı, daha çok danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Genellikle

²⁷⁷ Weston, 2001, p: 17. Zemke ve diğerleri, p: 138-139.

²⁷⁸ Aktaran Karaaslan, s: 52.

²⁷⁹ M. Ender Özer, “Y Kuşağı”, 2012, s: ?, <http://www.alto.org.tr/tr/haber-odasi/item/1427-%E2%80%9Cy%E2%80%9D-ku%C5%9Fa%C4%9Fi-3.html?tmpl=component&print=1>, E.T. : 29.12.2014.

eğitimlerine uygun alanlarda iş arama eğilimindedirler. İş arama yöntemlerinin elektronik ortama taşınmasını benimsemekte ve iş ararken örgütün kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları gibi faktörlere önem vermektedirler. Sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerlerini tercih ederler. Birçoğu mezun olduktan sonra kısa sürede (4-6 ay arası) iş bulabileceklerini düşünmektedir. Bununla birlikte iş bulma endişesi taşıyanlar da mevcuttur. Otoriteyi sevmediklerinden, emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmadıklarından çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını kısa sürede aramaya başlamaktadırlar²⁸⁰. Girişimcilik ruhları, diğer kuşaklara nazaran çok daha yüksek olduğundan, doğru zamanı ve doğru fikri buldukları takdirde kendi işini kurmak isteyenler de bulunmaktadır.

Yönetim tarzı

İnternet teknolojisinden yararlanarak otoriter yönetim tarzını ve işyerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırıp daha esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır. Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Fakat bu çalışmaların “9.00-17.00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması” şeklindeki anlayışın değişmesi konusunda çaba sarf etmektedirler. İşyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini, kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte işin yapıldığı sürece işyerinde ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsenmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Başka bir ifade ile kuşak çalışanları, çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemektedirler²⁸¹. Y kuşağı çalışanları “Facebook”, “Twitter” gibi sosyal medya araçlarını işi için bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir. Farklı kaynaklardan bilgi toplayarak, toplamış olduğu bu bilgileri filtreleme ve problemlerin çözümünde kullanabilme gibi doğal bir yeteneğe sahiplerdir²⁸².

Denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurmayan bir yönetim modeli, lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı, bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi ve yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi

²⁸⁰ Fadime Çoban, “Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?”, Capital Dergisi, 2006, <http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>, E.T. : 20.09.2014.

²⁸¹ Adıgüzel ve diğerleri, s: 176.

²⁸² Akdemir ve diğerleri, s: 18.

istemektedirler. Liderlerinin demokratik lider tipli, ilham verici, sevecen yetkin olmasını ve yöneticilerinin insan odaklı yanlarını görmek istemektedirler²⁸³. Ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyümüş olduklarından, kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili kişilerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre kuşak üyeleri yöneticilerinin kendilerini ismen tanımalarını, kendilerine duyarlı olmasını beklemektedirler²⁸⁴.

Otorite ve hiyerarşi

Y kuşağı çalışanları çalışma yaşamında otoriteye pek sıcak bakmamaktadırlar. Hiyerarşi ile büyümedikleri için işyerinde sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda bu konuları çekinmeden tartışabilen yapıları, ebeveynlerinin onları sürekli soru sormaya teşvik ederek yetiştirmelerinden kaynaklanmaktadır²⁸⁵. Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre Y çalışanlarının otoriteye pek sıcak bakmadıkları, üst makamlara eleştiri, şikâyet iletme veya üst makamlarla herhangi bir konuda iletişim kurma konusunda rahat oldukları, yönetimle herhangi bir fikir ayrılığına düşmekten veya çatışmaktan çekinmediklerini görülmüştür. İşyerindeki dikey hiyerarşik yapıların ve dikey iletişimin enerji ve zaman kaybına yol açtığını bu nedenle daha yatay yapılanmaların olmasını tercih ettikleri, kuralların özellikle de giyim ve çalışma saatleri açısından kuralların daha esnek olması gerektiğini düşünmektedirler²⁸⁶. Bununla birlikte kuşak çalışanları işyerinde saygının rütbeyle, mevkiyle doğrudan elde edilen bir kavram olmadığını, saygının kazanılması gereken bir kavram olduğunu düşündükleri için saygıyı bir zorunluluktan çok, hak ettiğine inandıkları kişilere göstermektedirler²⁸⁷.

²⁸³ Akdemir ve diğerleri, s: 20.

²⁸⁴ Gürsoy ve diğerleri, p: 455.

²⁸⁵ Tay Angelina, "Managing Generational Diversity at the Workplace : Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees", **African Journal of Business Management**, Volume: 5 (2), 2011, p: 252.

²⁸⁶ Karaaslan, s: 104-112.

²⁸⁷ J. John Digilio and Lynn-Nelson Gayle, "The Millennial Invasion: Are You Ready?", **Information Outlook**, Volume: 8/11, 2004, p: 16.

İletişim ve geribildirim

Dijital çağda yetiştikleri için iletişim stilleri geçmiş kuşaklardan farklılık göstermektedir. E-posta, sesli posta, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını tercih ederler. Ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyüdülerinden yöneticileriyle iletişimlerinde kendileriyle bireysel düzeyde iletişim kurulmasını önemserler. Ayrıca Y kuşağı çalışanlar yöneticilerinden sürekli olarak geribildirim ve tavsiye beklemektedirler²⁸⁸. Karaaslan'ın (2008), Y çalışanlarının özel yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da katı bir resmiyetten hoşlanmadıklarını, yarı resmi veya arkadaşça bir iletişim şeklini tercih ettiklerini görevlendirme sırasında iletişim üslubunun büyük ölçüde yapacakları işi etkilediğini ve emredici üslubun motivasyonlarını önemli ölçüde azalttığını bulgulamıştır²⁸⁹.

Örgütsel bağlılık

İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı Y çalışanının, diğer kuşaklara nazaran örgütsel bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmayıp hırslı ve üretken olsalar da çalıştıkları işyerlerine güçlü bir bağlılık hissetmedikleri belirtilmektedir²⁹⁰. Bu kuşak çalışanları her ne kadar yaptıkları işler ve buldukları organizasyonlarla ilgili olarak en az tatmin olan kendilerine eşit davranılmayıp, haksızlık yapıldığını düşünen, otoriteye meydan okuyan bir kuşak olsa da kısa zaman da iyi iş çıkarmaya odaklanan çalışanlardır²⁹¹. Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu zayıf olan bu kuşak çalışanlarının örgüte bağlılıkları ve iş doyumları, iyi bir maaş ya da ücretten ziyade, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının verilmesi, yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine saygı gösterilmesi ile artırılabilir. Karaaslan (2008) Y kuşağındaki çalışanların örgüt değişikliğine sıcak bakan bireyler olduklarını, Yiğit (2010) kuşakların örgütsel tutumlarını incelediği

²⁸⁸ Sky Brown, Britt Carter, Michael Collins, Christopher Gallerson, Grady Giffin, Jon Greer, Ray Griffith, Emily Johnson and Kate Richardson, "Generation Y in the Workplace", 2009, http://nslw.org/generation_y.pdf, E.T. : 29.12.2014.

²⁸⁹ Karaaslan, s: 119-126.

²⁹⁰ Özer, 2012, s: ?.

²⁹¹ Akdemir ve diğerleri, s: 18.

araştırmasında Y çalışanlarının örgütlerine daha az bağlılık duyduklarını bulgulamışlardır²⁹².

Takım çalışması

Y kuşağı çocukluk dönemlerinde takım sporları, grup oyunları içinde daha fazla yer almıştır. Bu nedenle takım çalışmasına değer verdikleri ve çevrelerine katkı sağlayabilecekleri bir yapıyı tercih ettikleri belirtilmektedir²⁹³. Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre Y çalışanları takım çalışmasının görüş ayrılıklarına yol açan, başkalarını kontrol etme sorumluluğu veren bir çalışma şekli olduğunu düşündüklerinden takım çalışması yerine bireysel çalışmaya daha sıcak baktıkları görülmüştür²⁹⁴.

Çalışma ve aile yaşamı dengesi

Y kuşağı çalışanı da X kuşağı çalışanına benzer şekilde aile ve çalışma yaşamını dengelemeyi benimsemektedir. Bu açıdan yarı zamanlı çalışma, evde çalışma, tele çalışma, mobil çalışma gibi uzaktan çalışma alternatiflerine sıcak bakmaktadırlar. Çalışmayı sevmekte ancak, yaşamlarının sadece iş olmasını istememektedirler²⁹⁵. Çalışma yaşamına bakış açıları “çalışma ve aile yaşamı dengesi” kurmaya yöneliktir. Patlama kuşağı ile karşılaştırıldığında aile ilişkilerine daha çok önem vermektedirler.

Motivasyon

Y kuşağındaki çalışanların motivasyonu diğer kuşak çalışanlarından biraz farklıdır. Bu kuşak çalışanları, aldıkları maaşlardan ya da ücretlerden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi onları manevi olarak da doyuma ulaştıracak faktörlere odaklanırlar. Keleş'in (2008) Y kuşağındaki öğretim üyelerinin motivasyonu ile ilgili yaptığı çalışmaya göre, görev tanımlarının, çalışma saatlerinin esnek olması, çalışanlar arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi, yöneticilerinin tutumu, yönetime katılma, keyifli bir

²⁹² Karaaslan, s: 118-119. Yiğit, s: 138.

²⁹³ Deloitte Eğitim Vakfı, “Y Kuşağı İnavasyon Araştırması”, 2013, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf, E.T. : 29.12. 2014.

²⁹⁴ Karaaslan, s: 112-113.

²⁹⁵ Akdemir ve diğerleri, s: 18.

ortamda çalışma, performans değerlendirme sistemlerinin adil olması, yapılan çalışmaların işe ve işyerine olan katkısını görme, ast ve üstler arasındaki iletişimin türü, rahat iletişim kurabilecekleri kişilerle çalışmak, takdir edilmek, giyim tarzından iletişim şekline ve çalışma saatlerine kadar işyerinde kendini rahat hissetmek, üstlerinden geribildirim almak ve üstlerinin kendine rehberlik etmesi, yükselmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gibi faktörlerin Y çalışanını motive ettiğini saptamıştır. Katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmi olması, sıkı denetime tabi olma, işyerinde yaşanan çatışmaların ise, Y çalışanının motivasyonunu olumsuz etkilediğini bulmuştur²⁹⁶. Montana ve Petit (2007) yaptıkları çalışmada Y çalışanını motive eden faktörleri; kendilerine saygı duyulması, iyi bir ücret/maaş, işte diğerleriyle iyi geçinmek, yükselme ve terfi olanaklarının sağlanması, yapılan işin ilginç olması ve kendini geliştirmesi için fırsatların sunulması şeklinde sıralamışlardır²⁹⁷.

İşten ayrılma niyeti

Öğrenmenin sürekliliğine inanan ve çalıştıkları örgütün, gelişimlerine katkıda bulunmasını bekleyen Y çalışanlarının, görev yaptıkları örgütte çeşitli nedenlerden dolayı başarıyı yakalayamayacaklarını anladıklarında ya da taleplerinin karşılanmadığını ve kendilerini geliştiremediklerini düşündükleri takdirde başka bir iş arayışına girecekleri ve çalıştıkları işi kolaylıkla değiştirebilecekleri ifade edilmektedir²⁹⁸. Ülkemizde işsizlik oranlarının yüksek olduğu düşünüldüğünde, Y çalışanları iş bulamama endişesi ile işten ayrılmaya niyet etseler bile, ayrılma davranışını gerçekleştiremeyebilirler.

3.5. Z Kuşağı

Z kuşağı henüz çalışma yaşamında yer almadığından, işe yönelik tutumları öngörüdür. Söz konusu kuşağın çalışma yaşamıyla ilişkili güçlü ve zayıf yönleri net bir şekilde tespit edilmemiş olsa da tahminler Z kuşağının çalışma yaşamına girmesiyle birlikte pek çok olgunun değişeceği yönündedir. Y kuşağının çalışma yaşamına getirdiği

²⁹⁶ Keleş, 2011, s: 135-136.

²⁹⁷ Montana ve Petit, s: 37.

²⁹⁸ Özer, 2012, s: ?.

teknolojiden kaynaklı hız bağımlılığını, Z kuşağının daha ileriye götüreceği düşünülmektedir. Aynı anda birden fazla işi yapabilecekleri öngörülmektedir. Hiyerarşiye soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin örgüt yapılarını değiştirecekleri varsayılmaktadır. Bu kuşak çocukları her şeyin kendilerine uygun şekilde kişiselleştirilmesini beklediklerinden, tüm yöneticilerin çalışanları için bireysel bakış açısı geliştirmesi gerekeceği ileri sürülmekte ve bu sebepten ötürü bireye yapılan yatırımın artacağı tahmin edilmektedir. Sosyal ve iletişime açık olduklarından hem birbirlerini, hem de müşterileri kolay anlayabilecekleri, doğruyu çekinmeden söyledikleri içinde işyerinde motive edici bir ortamın oluşacağı düşünülmektedir. Yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan daha başarılı olmaları Z kuşağının çalışma yaşamında elde edebileceği başarıları göstermektedir. Diğer taraftan Z kuşağı üyelerinin markalara ve çalıştıkları işyerlerine karşı sadakat duygularının zayıf olacağı, bu durumun da işyerlerini olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir. Azimli ve hırslı olmadıkları için, kriz dönemlerini olumsuz etkilenebilecek ve hep yükselmek istemelerinden dolayı “yıldız savaşları” yaşanabilecektir. Çabuk vazgeçmeleri nedeniyle, şirketlerin yetenekleri tutmaları zorlaşabilir. Standart işleri yaptırmak daha zor hale gelebilir. Bununla birlikte zaman ve emek gerektiren meslek dallarının değer kaybedeceği ileri sürülmektedir²⁹⁹. Ancak bunların yalnızca bir tahmin olduğu unutulmamalıdır.

İş süreçleri mutlaka teknoloji ile desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanacağından “ben” odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve ortamlar oluşturulması gerekecektir. Standart politikaları bir kenara bırakmak zorunda kalacak olan insan kaynakları departmanlarının ise hız ve esneklik sağlayacak yeni politikalara ihtiyaç duyacaklardır.

3.6. İşyerinde Farklı Kuşakların Yönetimi Sorunu

Günümüzde çalışma yaşamında başarılı bir yönetim, ancak kuşaklararasıdaki farklılıkları anlamakla mümkün olabilir. Tarihsel olaylar, siyasi ve teknolojik gelişmeler kuşakların dünya görüşlerini etkilemekte, ortak bir kuşak bilinci oluşturmalarına neden olmakta bu durumda kuşakların çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarına

²⁹⁹ Neşe Mesutoğlu, “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!”, <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kuşağı-geliyor.html>, E.T. :23.09.2014. Toruntay, s: 83.

yansıyarak, farklı kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Günümüzde işgücü, farklı yaş grupları ve farklı kuşaklardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma yaşamındaki bu çeşitlilik, işletmelerin yeni yönetim becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir.

Farklı kuşaktaki çalışanlar, çalışma yaşamına değişik açıdan bakmakta ve farklı yönetim ve etik biçimlerini benimsemektedirler. Örneğin X kuşağı üyelerinin bazıları çalışma yaşamında gençleri sorumluluk almaktan kaçınan, yeterince araştırmayan, işlerini yüzeysel yapan, hazırcı ve tembel bireyler olarak görürlerken, kendilerini ise garantici, sorumluluk sahibi, araştırmacı, işbirlikçi bir kuşak olarak görebilmektedirler. Gençleri iş yapma konusunda daha pratik, daha hızlı, teknolojik alandaki bilgisini işinde kullanabilen, yaratıcı bireyler olarak gören X kuşağı üyeleri olabildiği gibi, kendi kuşaklarını da kuralcı, detaycı, hata yapmaktan korkan bir kuşak olarak gören X üyeleri de olabilmektedir.

Görev ile ilgili tanımlarının belirsizliği, farklı çalışma ve liderlik şekilleri, geçmiş tecrübeler, yanlış kurulan iletişim, stresli çalışma ortamı gibi faktörler işyerinde kuşaklar arasında sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir³⁰⁰.

Kuşaklar arasındaki farklılıkların yanı sıra, aynı kuşak içerisindeki farklılıklara karşı da dikkatli olmak gerekmektedir. X kuşağının tüm üyelerini esnek ya da Y kuşağının tüm üyelerinin iyi birer takım oyuncusu olduklarını varsaymak hatalı olabilir, bu açıdan bireysel farklılıklar da önemlidir. Örneğin, ücret Y kuşağı çalışanlarını, bebek patlaması kuşağı çalışanları kadar motive etmeyebilir. Unutulmamalıdır ki her çalışan sesinin duyulmasını ve söylediklerine önem verilmesini istemektedir, ancak her kuşak bunu farklı yoldan yapabilir. Örneğin Y kuşağı çalışanları kendilerine sorulmadan rahatça görüşlerini dile getirebilirken, bebek patlaması kuşağı, görüşlerinin sorulması için resmi bir davet bekleyebilir³⁰¹.

Farklı kuşakların yönetiminde liderlik özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Liderlerin iletişim güçleri yüksek olmalıdır. Her kuşakla işletmenin vizyonunun

³⁰⁰ “İşyerinde çatışmalar artıyor!” Gazete Habertürk, HT Kariyer, <http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/670633-is-yerinde-catismalar-artiyor>, 18.09.2011, E.T. : 21.01.2015.

³⁰¹ Patricia Nazemetz, “Kuşak Farklılıklarını Anlamak- Bu Yıl Kuşağı İçin”, GM Dergisi, Sayı:30, 2009, p:62-63, http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703660_yil-2020-kusak-farkliliklarini-anlamak-olgunlar-kusağı-icin-x-kusağı-icin/, E.T. : 21.01.2015.

algılanabilmesi için ayrı bir dil geliştirilmelidir. Liderlerin değişime açık ve dış çevredeki gelişmeleri takip eden ve analiz yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Farklı kuşakların yönetiminde farklılıkların yönetimi anlayışına da değinilmelidir. Farklılıkların yönetimi, tüm insanlara herhangi bir ayırım gözetmeksizin istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır³⁰². Küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, kadınların çalışma yaşamına katılımlarının artması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, sanayileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar ve benzeri konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde düşünmeyi gerekli kılmıştır³⁰³. Farklılık politikasına sahip işletmeler, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, gelişimlerine katkı sağlamak, nitelikli elemanları işletmeye çekmek, işyerinin itibarını geliştirmek ve örgüt içerisindeki değerleri güçlendirmek gibi faydalar sağlayabilirler. Bu açıdan farklı kuşakların yönetiminde de işletmelerin farklılık yönetimi politikalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Farklı kuşakların yönetimi bir sanat işidir. İşletmeler çalışma yaşamındaki bu kuşak çeşitliliğini, çatışmaların kısır döngüsünden kurtarıp, avantaja dönüştürmelidirler. Kuşaklar arasında uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmek için yöneticiler şunlara dikkat etmelidirler³⁰⁴:

- Eğer işletmenin bir yetenek yönetimi stratejisi var ise, tüm kuşaklardan sıra dışı yetenekleri bulmaya ve geliştirmeye yönelik bir süreç yaratılmalıdır. Bunun için

³⁰² Olca Sürgevil, **Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008, s: 126.

³⁰³ Olca Sürgevil ve Gülay Budak, "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:4, 2008, s: 68-69.

³⁰⁴ "Kuşaklar Çatışıyor Mu?", <http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kusaklar-catisiyor-mu-haberdetay-1945>, E.T. : 12.03.2015.

tepe yönetimden, en alt tabakadaki çalışanlara kadar her düzeydeki elemanların çalışmalarından yararlanılmalıdır. Yetenek yönetimi hedefleri, işletmenin stratejisiyle uyumlaştırılmalıdır.

- Farklı yaş grubundaki bireylerin kariyer hedefleri ve öncelikleri farklıdır. Bu sebeple onlara özel işe alma, geliştirme ve uyum yöntemleri geliştirilmelidir.
- Çalışanlar yaş ve istihdam edilebilirlik gibi konularda bilgilendirilmelidir. Çalışanların, çalışma yaşamında rekabet edebilmeleri ve üretken olabilmeleri için ne gibi niteliklere ihtiyaç duyacakları onlara anlatılmalıdır.
- Çalışanlara sürekli eğitim ve gelişim olanakları sağlanmalıdır. Bu şekilde her yaşta çalışanın nitelikleri ve istihdam edilebilirlikleri artırılabilir.
- Çalışanların, profesyonel ilgi alanlarındaki konuları, gelişmeleri takip etmeleri teşvik edilmelidir.
- Çalışanların farklı bölüm ve işlerde deneyim kazanma konusundaki çabalarına yardımcı olunmalıdır.
- Farklı kuşakların ihtiyaçları, değerleri ve onları motive eden unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kuşakların sahip olduğu değerlere saygı gösterilmelidir.
- Kuşaklararası iletişim geliştirilmelidir.
- Kuşakların ortak çalışması ve işbirliği teşvik edilmelidir.

Y kuşağının sahip olduğu özellikler, işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine neden olmuştur. İşletmeler onları görmezden gelememişlerdir. Ayakta kalabilmek için onları yönlendirmekten ve ilgilerini sürekli kılacak çalışma ortamları sağlamaktan başka çareleri kalmamıştır. Y kuşağından sonra gelen Z kuşağı için işletmelerin yeni stratejilere ihtiyaçları olacaktır. Artık interneti teknoloji olarak görmeyen, aynı anda birkaç işi yapabilen, eğlenceden ve çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini belli bir yere yoğunlaştırıramayan gelecek neslin sahip olduğu özellikler ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve yönetim stillerinde değişiklikler yapmaya zorlayabilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAKLARININ İŞE YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırma, günümüzde çalışma yaşamında yer alan 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı üyeleri ile 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşağı üyelerini ve bunların işe yönelik tutumlarının karşılaştırılmasını konu edinmektedir. İşe yönelik tutumları bir örnek üzerinden incelemiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan X ve Y kuşağı bankacıların kendi kuşakları ve diğer kuşak ile ilgili algılarını ortaya çıkarmak ve işe yönelik tutumlarını incelemektir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Bunun nedeni araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir teknik olmasıdır³⁰⁵. Nitel araştırma, insanların ve kültürlerin ayrıntılı, derinlemesine tanımını yapmak, insanların gerçekliğe yükledikleri anlamı, olayları, süreçleri, kavrayış ve anlayışlarını ortaya koymak amacıyla yapılan bir yöntemdir. Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimser. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar yorumlanır³⁰⁶. Araştırmada veriler, gözlem, görüşme, doküman, saha araştırmaları gibi nitel veri sunan yöntemlerle toplanır ve olayların, olguların bütünü keşfedilmeye çalışılır. Katılımlı ve

³⁰⁵ Durmuş Ekiz, **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

³⁰⁶ Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım ve Remzi Altunışık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2010, s: 302.

katılımsız gözlemler, saha notları, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmeler, yayımlar, kayıtlar ve belgelerin incelenmesi araştırmacının kaynaklarını oluşturur³⁰⁷. Bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir³⁰⁸. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır³⁰⁹. Bu tekniğin sağlamış olduğu en önemli üstünlüğü, açık uçlu soruları ya da genel maddeleri içeren bir görüşme cetveli kullanılarak görüşmeciye büyük bir inisiyatif ve girişkenlik tanınmasıdır. Ayrıca gözlemin akışı içerisinde ortaya çıkan ve önceden düşünülmemiş olan durumlarda da bilgi sağlayabilen bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır³¹⁰.

Yapılan görüşmelerde önceden hazırlanmış bir soru formu kullanılmış, ancak görüşme sırasında akışa uygun olarak soruların şekli ve soru sırası değiştirilmiştir. Katılımcılara öncelikle kendi kuşakları ve diğer kuşak üyeleri hakkındaki görüşleri ile çalışma yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri sorulmuş, ardından kuşakların çalışma değer ve iş tutumlarına ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Sorular kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, çalışma yaşamında kuşakların kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri, kuşakların çalışma yaşamında iş tutumlarına ilişkin görüşleri ve iş tutumları başlığı altında da “örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti”, “motivasyon”, “takım çalışması”, “otorite ve hiyerarşik yapılanma”, “iletişim ve geribildirim” ve “çalışma ve özel yaşam dengesi” olmak üzere yedi kategori olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında 22.03.2015 ile 28.03.2015 tarihleri arasında Isparta ilinde ikamet eden ve farklı bankalarda çalışan toplam yirmi sekiz bankacıyla görüşme yapılmıştır. Görüşme için bankacıların tercih edilmesinin nedeni, Y kuşağı

³⁰⁷ Coşkun ve diğerleri, s: 302.

³⁰⁸ Belkıs Kümbetoğlu, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 71-72.

³⁰⁹ Hasan Şimşek ve Ali Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s: 283.

³¹⁰ Sami Güven, **Toplumbilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2006, s: 170.

üyelerinin daha çok danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih ettikleri yönündeki bilgidir. Çalışmanın amacını anlatan kısa bir sözlü tanıtım görüşmeler için yeterli olmuştur. Katılımcıların bir kısmına önceden randevu alınarak ulaşılmış, bir kısmıyla kurum aracılığı olmaksızın bireysel iletişim kurularak ulaşılmış ve kurum dışında görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin bir kısmı, görüşmecinin izni doğrultusunda ses kayıt cihazı ile, bir kısmı da katılımcıların ses kayıt cihazını tercih etmemelerinden dolayı not tutma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel araştırmada örneklemin amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmektir. Bütün dikkatler incelenecek konunun süreçleri hakkında bilgi toplamaya elverişli örneği bulmaya odaklanmaktadır³¹¹.

Araştırmanın ele aldığı konu yaş aralığı (1965-1979 yıllarında doğanlar ile 1980-1999 yılları arasında doğanlar) ve belli bir çevredeki tüm çalışanları ele aldığı için tamamına ulaşılamayacak kadar büyük ve geniş bir evreni oluşturmaktadır. Bu evrene ulaşmanın zorluğu dikkate alındığında evrenin tamamının değil, evreni temsil edebileceği düşünülen bireyler üzerinde çalışma yapılması tercih edilmiştir. Buna göre görüşmeler farklı bankalarda çalışan bankacılar ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişiler, 1965-1979 yılları arasında doğan ve X kuşağı olarak kabul edilen kişiler ile 1980-1999 yılları arasında doğan ve Y kuşağı olarak kabul edilen kişilerdir. Katılımcıların seçiminde tek kriter; çalışmada esas alınan yaş aralığına uygun iki bankacı kuşak üyesinin aynı kurumda çalışıyor olmasıdır.

4.5. Araştırma Bulgularının Analizi

Verilerin analiz edilmesinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük

³¹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İzmit, 2009.

içerik kategorileriyle özetlendiği, sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır³¹².

Toplam yirmi sekiz katılımcıyla yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra, görüşme yoluyla elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar arasından, çalışmaya dâhil edilen bölümler üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan alıntılarla tez çalışmasına aktarılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre; K1, K2, K3, K4, ... , K28 şeklinde gösterilmiştir. Çalışmada yer alan katılımcıların cümlelerinin sonunda parantez içinde katılımcıların görüşme sırasına göre kodu, yaşı ve cinsiyetiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.5.1. Kuşakların Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyeleri Hakkındaki Görüşleri

Sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik alandaki gelişmeler kuşakların dünya görüşlerini etkilemekte ve farklı zaman dilimlerinde doğan bireylerin davranışlarında farklılaşmalar ortaya çıkmaktadır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri çalışma yaşamına girdiklerinde de kendisini hissettirmektedir. Bu nedenle yapılan görüşmelerde kuşaklara, ait oldukları kuşağın temel özellikleri, hangi özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrıştıklarına dair görüşleri sorulmuştur. “Ait olduğunuz kuşağı nasıl tanımlarsınız?” sorusuna X kuşağı katılımcıları kendilerini olumlu açıdan araştırmacı, sorgulayan, mücadeleci, üretken, ülke sorunlarından haberdar bir kuşak olarak nitelendirirlerken, olumsuz açıdan ise; kalıp yargıları olan, genç nesle göre daha az esnek bir kuşak olduklarını belirtmişlerdir.

Daha çok okuyan, araştıran, sorgulayan, üreten bir kuşaktık. Sınırlı imkânlarımız vardı... Bilgiye ulaşma konusunda şimdiki kuşaklar gibi gelişmiş imkânlarımız yoktu. Bilgiyi kitaplardan ediniyorduk. Sadece bulabildiğimiz kitaplardı.(K2, Yaş 48, Erkek).

Çalkantılı ve sıkıntılı bir dünyanın belirsizlikleriyle ve imkânlarıyla mücadele etmek zorunda kalan ve bu nedenle de kayıp kuşak olarak adlandırılan X kuşağı

³¹² Şener Büyüköztürk, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel ve Ebru Kılıç Çakmak, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2008.

katılımcılarının verdikleri cevaplarda yetiştikleri döneme ilişkin “siyaset” ve “ekonomi” kavramlarının öne çıktığı görülmüştür.

Siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkların, siyasi şiddetin turmandığı yıllar benim ilk gençlik yıllarımdı. Ülkede sağ-sol çatışmalarıyla oluşan bir kaos ortamı vardı. Her gün televizyonda ölüm haberleri dinliyorduk... Derken bir gece her yeri tanklar sardı, asker yaşama el koydu. Yasaklar... Sokağa çıkmak yasak, ülkedeki bütün siyasi partiler yasak, sivil toplum örgütleri yasak... O dönemde televizyonda tek kanal var. Ondan da marşlar duyuluyor... Tam sayısını hatırlamamakla birlikte çok sayıda kişiye idam cezası verildi, birçok kişinin asıldı, yurttaşlıktan çıkarıldı. Sakıncalı olduğu için işten atılanlar, kuşkulu şekilde ölenler, işkenceden ölenler, halkın yüzde 92'sinin kabul ettiği darbe anayasası... Sendikalaşmamış, grevmiş bu gibi haklar yok, hepsi kaldırıldı. İntihar edenler, doğal ölüm raporu verilenler, açlık grevlerinden ölenler... Karanlık günler... O günlerden hatırlayabildiklerim, hafızama kazınanlar bunlar. (K5, Yaş 50, Erkek)

68 dönemi gençlik hareketlerini hatırlamıyorum pek. Küçüktüm o yıllarda. Ama ortaokul ve lise dönemlerimde her gün bir şiddet, ölüm haberi duyuyorduk. Siyasi kavgalar vardı. İnsanlar yağ, tüp, ekmek alabilmek için sabahlara kadar kuyruklarda bekliyordu. Açlık, sefalet ve anarşi ile geçti 70'li yıllar. Yokluk vardı, şimdiki gibi bol değildi her şey... Sonra 80'li yıllar. Darbe, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, sınırların ortadan kalkması, bilgisayarlar, laptoplar, akıllı telefonlar... Çok hızlı bir değişim yaşadık. (K9, Yaş 50, Erkek).

Bizim kuşağı siyasi ve ekonomik alanda zorluklar görmüş, yaşamın yükü altında ezilmiş, kalıp yargıları olan, genç kuşağa göre daha az esnek bir kuşak olarak tanımlamak mümkün Cin Ali kitaplarını okuduk biz. Kimimiz Orhan Gencebay, Ferdi Tayfur, İbrahim Tatlıses, Müslüm Gürses gibi sanatçıların arabesk şarkılarını dinledi, kimilerimiz ise Erkin Koray, Barış Manço, Cem Karaca gibi sanatçılardan anadolu rock dinledi gençlik yıllarımızda... Televizyon 1970'lerin ikinci yarısından itibaren yaygınlaşmaya başladı. Televizyon birkaç kişinin evinde vardı şimdiki ki her evde bir televizyon yok o zamanlarda. Sayılı kişinin televizyonu var ve o televizyonlu evlere de misafirlıklere gidilir. “Küçük Ev”,

“Zengin ve Yoksul” “Kaynanalar”, “Görevimiz Tehlike”, “Charlie’nin Melekleri”, “Lassie” gibi diziler için hep birlikte televizyonunun başına toplanırdık, ama muhabbet vardı, samimi ilişkiler vardı... O dönemlerin önemli etkinliklerinden bir de sinema. Bayramlarda ya sinemalara giderdik ya da lunaparklara. Ancak 70’lerin sonunda yaşanan toplumsal kargaşalar ve televizyonun yaygınlaşmasıyla insanlar sinemadan uzaklaştı... Bunun yanında ülkede yokluk vardı, en zaruri ihtiyaçları bile karşılamak zordu. Et kuyrukları, yağ kuyrukları, gaz kuyrukları... İnsanlar upuzun kuyruklarda beklemek zorunda kalıyordu... Yine de hiç unutamadığım güzel tatlar var... Leblebi tozu, iki bisküvi arasına konup yenen lokum... Sıkıntıları da bolluğu da görmüş bir kuşak.(K6, Yaş 47, Kadın).

X kuşağı katılımcılardan bazıları, yetiştikleri dönemdeki siyasi kavgalardan uzak kaldıklarını ve çatışma ortamından çok fazla etkilenmediklerini belirtmişler ve durumu ailelerinin korumacı tavrı ve yaşanan coğrafi bölge ile ilişkilendirerek açıklamışlardır.

“Ait olduğunuz kuşağın diğer kuşaktan özellikle hangi açılardan farklılaştığını düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda X kuşağı katılımcıları yeni kuşağı olumsuz açıdan hazırcı, araştırmak istemeyen, teknoloji bağımlısı, sabırsız olarak nitelendirmişlerdir.

Günümüzde gençler çok fazla sıkıntı çekmiyorlar. İmkânlar geçmişe göre daha iyi. Aileleri olarak hep yanlarındayız. Okusunlar diye her türlü imkânı elimizden geldiğince sağlıyoruz. Kurslar, özel dersler... Okusunlar, kendi ayakları üzerinde durabilsinler, muhtaç olmasınlar, sıkıntı çekmesinler istiyoruz... Genç nesil belli bir alana odaklanamıyor, ilgi alanları çabuk değişiyor. Bir gün tekvando kursuna gitmek istiyor, başka bir gün gitar kursuna... Hepsi yarım kalıyor. Çabuk vazgeçiyor, çabuk sıkılıyor... Üstelik çok sabırsızlar. Hemen şimdi olsun. Biraz bekleyelim, sabır edelim yok. (K6, Yaş 47, Kadın).

Hazırcılar. Çok fazla uğraşmadan, her şeyi kolay elde etmek istiyorlar. Anı yaşıyorlar, yarın ne olacak düşünmüyorlar. (K8, Yaş 42, Erkek).

X kuşuğu katılımcılarından K7 gençlerin bilgi edinmede dijital teknolojilerden özellikle internette yararlanıldıklarını, geçmişe göre basılı medyaya olan ilginin azaldığını ifade etmiştir.

Yeni kuşak için gerçek dünya sanal olanı... Televizyonmuş, gazeteymiş, dergiymiş, bu gibi basılı medyaya daha az ilgi duyuyorlar... İnterneti tercih ediyorlar, mobil araçları kullanıyorlar bilgiye ulaşmak için... Birçoğu da interneti sosyal iletişim, haberleşme ve eğlence için kullanıyor. Çok azı eğitim ve araştırma için kullanıyor. (Yaş 45, Kadın).

X kuşuğu katılımcıları olumlu açıdan ise genç nesli bilinçli, kendini daha rahat ifade eden, yeniliklere açık, değişime kolay uyum sağlayabilen bir kuşak olarak tanımlamışlardır.

Teknolojiyi kullanma konusundaki bilgi ve becerileri oldukça yüksek. Yeniliklere ve değişimlere çok rahat uyum sağlayabiliyorlar. Esnekler. Daha bilinçliler. Daha rahatlar. Enerjikler. (K10, Yaş 38, Erkek).

Kendilerini daha iyi ifade edebiliyorlar. Teknoloji, daha rahat, baskının olmadığı bir ortamda yetişmeleri etkili bunda. (K1, Yaş 46, Kadın).

X kuşuğu katılımcıları siyaset, tüketim, teknoloji ve refah artışı gibi konularda genç nesille ayrıştıklarını belirtmişlerdir. Siyaset konusunda kendilerini daha mücadeleci ve ülke sorunlarıyla yakından ilgilenen bir kuşak olarak nitelendiren X kuşuğu katılımcıları gençlerin bu konuda ilgisiz olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar günümüz gençlerinin doyumsuz olma ve fazla tüketme konularında eleştirmişlerdir.

Biz daha çok okurduk, araştırırdık, sorgularđık. Okumayan bir gençlik var. Yakın tarihinden bile haberdar değil çoğu. Ülkenin ne gibi ekonomik sorunları var, politika ne durumda, hepsi demiyorum ama büyük çoğunluğu ilgisiz... Sürekli tüketiyor. İçi dolu zaman geçirmiyor. Yazmıyor, araştırmak istemiyor, belli bir konuyla ilgilenmiyor. (K9, Yaş 50, Erkek).

Biz zorluklarla büyüydük. Yokluğu gördük önce, sonra bilgisayarları, cep telefonları, laptopları yani dijital çağı gördük. Kimimiz kolay uyum sağladı. Kimimiz zorlandı. (K2, Yaş 48, Erkek).

Katılımcı K5 ise, gençlerin siyasete ilgisizlikten ziyade mevcut siyasal aktörler ile gençler arasında karşılıklı işleyen bir ilişki kuramama sorunu olduğunu, ülke meselelerine duyarsız olmadıklarını belirtmiştir.

Ülke sorunlarıyla ilgilenmiyorlar demek haksızlık olur... Eski kuşak gibi örgütlenme yok. Gençler belli bir örgütün içinde daimi olarak yer almak istemiyorlar, aynı ideolojiyi uzun yıllar savunmayı sıkıcı buluyorlar. Politik olma anlayışları farklı. Geçmişe göre yaptıkları politik eylemler farklı. Twitter da, Facebook da direniyorlar. İnternet üzerinden protestolar yapıyorlar. Duvarlara, yerlere aşağılayıcı sözcükler yazmadan mizahi bir dille kimi şarkı söyleyerek, kimi tiyatro oynayarak, mesajlar veriyor insanlara. Direnişlerde, protestolarda, belirli bir liderleri yok, hepsi birer lider. (Yaş 50, Erkek)

X kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise kendi kuşaklarını birbirlerine belirli kalıplardan bakma açısından eleştirmişlerdir.

Açlık, savaş, liberalizm, sosyalizm gibi felsefi ve politik kayıplarla uğraşmamış bir kuşak... Siyasi açıdan farklılaşıyoruz. Biz insanları belirli kalıpların içine koymaya meraklıyız. Tembeller, hazırcılar, saygısızlar, sağcılar, solcular insanları etiketliyoruz hemen. Yeni nesil ise bunun yanlış olduğunu düşünüyor. (K1, Yaş 46, Kadın).

Teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan, bilgiye anında ve her yerden ulaşabilen, küreselleşmenin toplumsal yaşama etkisi ile farklı değerlere sahip olan, Y kuşağı üyelerinin farklı tüketim alışkanlıklarına sahip olduğunu X kuşağı katılımcıları şu sözlerle ifade etmiştir:

Kazanmadan harcamak istiyorlar. Alışveriş tutkunu gençler. En önemli aksesuarları cep telefonları. “Ne var bunda siz de kullanıyorsunuz” diyeceksiniz ama öyle değil. Çok pahalı olacak bir kere, gösterişli olacak, bilmem kaç mega piksel kamerası olacak, en yeni, en son model olacak ve tabii internete girerken

de sorun yaratmayacak... Genelde haberleşme, iletişim, eğlence, alışveriş yapmak için interneti kullanıyorlar... Çalışmak istemiyorlar. Hazırdan geçinmek istiyorlar... Büyük bir çoğunluğu geçimini ailenin verdiği harçlıklarla sağlıyor... Gençlerin tüketime bu kadar meraklı olmasında kitle iletişim araçlarının payı büyük... (K11, Yaş 42, Erkek).

Günümüzdeki nesil tüketime daha eğilimli. Televizyon, internet, oyunlar, reklamlar gençleri etkilemekte. Özellikle de internet. Bir tişörtü varsa başka bir tane daha alıyor, bir ayakkabı yetmiyor, başka bir tane alıyor. Azla yetinmek bilmiyor. Maymun iştahlılar. Her şeyden biraz tadıp bırakıyorlar. Aslında yokluk nedir bilmiyor. Ne kadar markalı giyinirse o kadar mutlu olacaklarını sanıyorlar. (K8, Yaş 42, Erkek).

Alışveriş süreçleri biraz farklı gençlerin. Bir ürünü mağazada görüp, beğenip hemen almak yerine fiyat karşılaştırması yapıyor, alışveriş yapmadan önce sosyal medyayı dinliyor... Akıllı telefon kullanımı çok yüksek zaten gençler arasında. Yaşamlarını sosyal medyada paylaşmayı seviyorlar. (K5, Yaş 50, Erkek).

Katılımcı K5 ise günümüzde ebeveyn ve çocuk ilişkisinin farklılaştığını, genç neslin ailelerine değer verdiğini ve ailelerinden bağımsız yaşam kurmaktan kaçındıklarını ifade etmiştir.

Biz 18 yaşına girer girmez kendi evimizi tutmak, özgür olmak, kendi ayaklarımız üzerinde durmak isterdik. Bizim ailelerimiz kuralcı idi. Bize dayatılan bir takım kurallar vardı. O kurallar işimize gelmedi mi, üniversiteyi şehir dışında okuyalım, evlenelim ya da bir şey yapalım da evden uzaklaşalım derdindeydik. Yeni nesil böyle değil. Kiraymış, elektrik faturasıymış, su faturasıymış bu gibi şeylerle uğraşmak istemiyor... Daha anlayışlı anne babalara sahipler. Annesini, babasını arkadaş gibi görüyor. Bir karar alacakları zaman önce ailelerine soruyorlar, sonra da yakın arkadaşlarına. Ailelerine değer veriyorlar. (Yaş 50, Erkek).

X kuşağı katılımcılarından bir kısmı kendi dönemlerinde ahlaki değerlerin, insan ilişkilerinin daha güçlü olduğunu, günümüzde ise insan ilişkilerinin zayıfladığını

belirtmişlerdir. Bu olumsuz gelişmeyi bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler ve kitle iletişiminin daha yaygın hale gelmesi ile ilişkilendirmişlerdir.

Bizim dönemimizde insanlar birbirlerine yardım ederlerdi. Komşuluk ilişkileri de insan ilişkileri de güçlüydü. İnsanlar birbirlerine daha çok güvenirlerdi... Şimdi ise sokakta bir insanı öldürseler kimsenin umurunda değil. “Şahit yazarlar” diye sokak ortasında işlenen suçlardan vicdanlarımızı orada bırakıp uzaklaşır olduk... Mahremiyet yok. Her şey ulu orta... İletişim zayıf. Gençlerin ellerinde sürekli telefonları var. Yatağa bile cep telefonlarıyla giriyorlar. Oturup bir şeyler konuşabilmek pek mümkün değil. (K6, Yaş 47, Kadın).

“Ait olduğunuz kuşağı nasıl tanımlarsınız?” sorusu Y kuşağı katılımcılarına sorulduğunda ise, katılımcılar ait oldukları kuşağın değişim ve yeniliklere açık, bağımsızlığına düşkün, cesur, teknolojik gelişmelere kolay uyum sağlayan, sosyal medya ve interneti aktif şekilde kullanan bireylerden oluştuğunu belirtmişlerdir.

Cesuruz. Gözümüzü karartıp kararlar alabiliyoruz. Risk alabiliyoruz. İşe olsun, kuruma olsun bağlılığımız daha az... Gösterişi seviyoruz biraz. Kafamıza uymayan, saçma bir durum gördüğümüzde dayanamıyoruz. Karşımızdaki başbakanmış, öğretmenmiş, müdürmüş fark etmiyor. Adaletsiz olan her şeye tahammüllümüz daha az... Gönüllü işlere zaman ayırabiliyoruz. Bir şeyleri değiştirmek için çabalıyoruz ama yöntemlerimiz önceki kuşaklardan biraz farklı...(K12, Yaş 33, Kadın).

Rahatına düşkün, eğlenmeyi seven, isteklerimizi, duygu ve düşüncelerimizi rahatlıkla söylemekten çekinmeyen, bağımsızlığına düşkün bir kuşağız diyebilirim. (K16, Yaş 33, Kadın).

Yeniliklere daha açığız. Teknolojiyi yakından takip ediyoruz... Daha rahatız. Bizden önceki neslin büyük çoğunluğu baskı altında büyümüşler. Evde ailelerinin baskısı, dışarda iktidarın baskısı... Yasakların olduğu bir dönemde yetişmişler. Bu anlamda korkuları var. Biz daha cesuruz. Kendimizi daha iyi ifade edebiliyoruz. (K14, Yaş 30, Erkek).

K3, ise kendi kuşağının teknolojiye, sosyal medyaya ve internete olan bağlılığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Teknoloji tutkunu bir kuşağız. Sosyal medyayı her mecradan takip etmek istiyoruz... İnternetsiz bir yaşam düşünemem, düşünmek istemiyorum. Film mi izlemek istiyorum, internetten izliyorum, şarkı mı dinlemek istiyorum internetten dinliyorum. Dergiyi, gazeteyi dijitalden okuyorum. Mağaza mağaza gezip alışveriş yapmak yerine, online alışveriş yapıyorum. Üzgünsem, mutluyum internette paylaşıyorum... (Yaş 28, Kadın).

Y kuşağı katılımcılarının önemli bir kısmı, refah düzeyinin arttığı, geçmişe göre imkânların daha iyi olduğu bir dönemde dünyaya geldiklerini ve yetiştiklerini ifade etmişlerdir. Bazı Y kuşağı üyeleri aynı kuşakta olsalar bile birkaç yıl arayla doğan bireylerin bile aynı şekilde yetişmediklerini belirtmişlerdir.

Daha rahatız eski kuşağa göre. Çok fazla sıkıntı çekmedik diyebilirim. Şimdiki gençler ise bizden çok daha rahatlar ve daha iyi imkânlara sahipler. Örneğin ben lisedeyken cep telefonu sadece büyüklerimizde vardı. Bizden 5-6 yıl sonra liseye giden herkesin cep telefonu vardı. İlkokulda ödevlerimizi elimizle yazardık, ödev yaparken ansiklopedilerden yararlanırdık. Bilgisayarlar yaygınlaşınca elektronik ortamda yazmaya başladık, disketlere kaydettik. Bizden 10 sene sonra okula gidenler ödevlerini internetten araştırmaya başladılar... Azla yetinmek nedir, kıymet bilmek nedir öğretildi bize ailemiz tarafından. Şimdiki gençler ise kıymet bilmiyor. (K4, Yaş 32, Erkek).

Çok fazla sıkıntılar çeken, dertleri olan insanlar değiliz. Günümüzde her şey hazır. (K3, Yaş 28, Kadın).

Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı hazırcılık, sabırsızlık, mücadele ruhunun az olması gibi konularda kendilerini eleştirmişler, bu gibi negatif özelliklere sahip olmada, ailelerinin önemli rolünün olduğunu ifade etmişlerdir.

Çocukluğumda da gençliğimde de sıkıntı çekmedim pek... Ailem her türlü imkânı sağlamaya çalıştı. Kendileri birçok şeyden mahrum kaldıkları, yapmak istediklerini yapamadıkları için eğitim olsun, giyim olsun, hep en iyisini, en

güzelini yapmaya çalıştılar... Korumacılar... Gerçi şimdi ebeveynler daha korumacı gözlemediğim kadarıyla. Onlar için yapabilecekleri her şeyi yapmaya hazırlar. Çocuklarının rahat bir yaşam sürmesini, acı veya korku yaşamamasını istemiyorlar. Akranlarından geri kalmasın diye düşünüyorlar. Bu iyi bir şey de bazıları ileriye gidiyor, çocuğun her anını programlıyor. Gitar dersi, keman dersi, yüzme dersi... Aile çocuğun okul sonrasında, hafta sonlarında meşgul olmasını, iyi bir şeyler yapmasını istiyor. (K13, Yaş 28, Erkek).

Zor olan için mücadele etmek istemiyoruz. Hazıra alışkınız. Her şey hazır... Sabretmeyi de bilmiyoruz pek. Her şey hemen olsun istiyoruz... Bunda ailenin etkisi olabilir bence. Onlar bize hep destek oldular. “Ben çektim sen çekme”, “Ben yapamadım, sen yap” gibi sözlerle el bebek gül bebek büyütüldük... (K15, Yaş 29, Kadın).

K17 ise, kendi kuşağını araştırmayan, okumayan ve zamanı iyi değerlendirmekten yoksun bir kuşak olarak tanımlamıştır.

Okumuyoruz biz. Büyük bir eksiklik bu. Öyle çok araştırma yapan bir kuşak olduğumuzu da düşünmüyorum. Belirli bir konuya odaklanamıyoruz. Her şeyden çabuk vazgeçebiliyoruz. Zamanı iyi kullanamıyoruz, çoğu zaman boş geçiriyoruz. İnternette takılıyoruz, kafelerde arkadaşlarla uzun saatler oturuyoruz, muhabbet, sohbet... (Yaş 26, Kadın).

Bununla birlikte K19 ise, kendi kuşağının sorgulayan, araştıran, interaktif, değişime açık bir kuşak olarak nitelendirmiştir.

Ait olduğum kuşağın belki de en önemli özelliği sorgulayan bir kuşak olması. Her şeyi sorguluyoruz. Herhangi bir görüşe saldırmak niteliğinde değil tabii. Dogmatik, kesin sınırlarla çizilmiş olan görüşe ya da yaklaşıma “Nasıl”, “Neden” “Niçin böyle” diye soruyoruz... İnterneti aktif şekilde kullanıyoruz. Birbirimizi karşılıklı olarak etkileyebiliyoruz. Mesela kadın-erkek eşitliği, şiddet, doğanın korunması, insan hakları ve daha birçok konuda dünyanın bir ucundan diğer ucuna internet yoluyla imza toplayıp, ilgili kurum ve mercilere sesimizi duyurabiliyoruz... İletişim, özgürlük gibi değerler bizim için önemli... Önceki nesle göre değişime soğuk bakmıyoruz. Değişime sıcak bakmamakta haklı

olabilirler. Çünkü geçmişte değişimler ya devrimlerle, ya silah zoruyla ya da baskıcı rejimlerle gerçekleşmiş... (Yaş 30, Erkek).

Genç katılımcıların “Ait olduğunuz kuşağın diğer kuşaktan hangi açılardan farklılaştığını düşünüyorsunuz” sorusuna verdiği cevaplar ise teknoloji, siyaset, refah düzeyi konuları etrafında toplanmıştır. Bununla birlikte Y kuşağı katılımcılarının büyük bir çoğunluğu geçmişe nazaran eğitim, ekonomi, teknoloji gibi alanlarda imkânların daha gelişmiş olduğunu belirtmişlerdir.

Biz teknolojiyi yakından takip eden bir kuşağız. Eski kuşağa göre teknolojik alanda daha iyiyiz. Tabii bizden önceki kuşağın tamamı teknolojik alanda iyi değil diyemem. İyi uyum sağlayanlarda var. Yeniliklere ve farklılıklara daha açığız... Bizden önceki kuşağın belirli kalıpları, kuralları var ve çok azı esnek. (K13, Yaş 28, Erkek).

Günümüzde imkânlar eskiye göre daha gelişmiş. Eğitim seviyesi yükseliyor. Teknolojik alanda farklılıklar yaşıyoruz. Şartlar daha rahat. (K4, Yaş 32, Erkek).

Siyasi açıdan farklılaşıyoruz önceki nesilden... Çocukken partileri, siyasi görüşlerini, taraflarını bilmezdim ben. Hepsi birbirinden ayrılıyormuş, hepsi birer grubu temsil ediyormuş ve seviyormuş. Sağcılar, solcular, Türkler, Kürtler filan... Karşı tarafta olan sevilmezmiş. Onlar siyasi açıdan sınıflandırıyorlarmış birbirlerini. Biz de o yok. Biz önceki nesilden farklı olarak ötekileştirmiyoruz insanları. (K16, Yaş 33, Kadın).

Katılımcılardan K4 ise, önceki kuşaklardan en çok ayrıştıkları konuların ekonomi ve politika olduğunu belirtmiş, gençlerin politikayla ilgilenmemelerini ailenin korumacı tavrı ve eğitim sistemiyle ilişkilendirmiştir.

Bizden öncekiler çeşitli dönemlerde zor zamanlar geçirmişler. Bunun en güzel örneği de yakın bir zamanda gerçekleşen 12 Eylül darbesi... Geçmişte yaşananlar neticesinde aileler hem korktukları için, hem de bizleri korumak için, bizi siyasetten uzak tutmaya çalıştılar. “Aman evladım dikkat et” “Aman yavrum

sen karışma, uzak dur” gibi cümlelerle bizi uzaklaştırdılar siyasetten. Eğitim sisteminin de buna büyük katkısı var. (Yaş 32, Erkek).

Kendi kuşağını önceki kuşaktan daha bilinçli olarak nitelendiren K14, genç kuşağın daha bilinçli hale gelmesini, bilgiye ulaşmanın daha kolay olması ve teknolojik gelişmelerle ilişkilendirmiştir.

Biz daha bilinçliyiz. Teknoloji bu bilinç üzerinde etkili. Bilgi kaynağı artık sadece kitaplar değil. (Yaş 30, Erkek).

Katılımcı K12 ise, kendinden önceki kuşağı öğrenmeye ve yeniliğe kapalı, kural koyucu, gelecekte korkan bir kuşak olarak nitelendirmiştir.

Her konuya kuralları olan, her işi kuralına uygun yapmaya çalışan bir kuşak. Aşırı kuralcılar. Sürekli bir korkuları var. “İşimizi garantiye alalım”, “tedbiri elden bırakmayalım” gibi sözleri çok duyarsınız onların ağzından. Gelecekle ilgili kaygıları var... Bir fikir sunduğunda ya da bir şeyin yapılmasını, değişmesini istediğinde, “burada geçmişten beri böyle devam ediyor” “böylesi hepimiz için daha iyi” filan diyebiliyorlar. Değişime, yeniliğe kapalıdır. (Yaş 33, Kadın).

4.5.2. Kuşakların Çalışma Yaşamında Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Görüşleri

Görüşme yapılan kişilere çalışma yaşamına ilişkin görüşleri kapsamında ilk olarak, yaşla ilgili farklılıkların iş yapma biçimini değiştirip değiştirmediği sorulmuştur.

X kuşağı katılımcılarına göre çalışma yaşamında kendi kuşakları ile genç kuşağın farklılaştığı konular; disiplin, iş sorumluluğu, işlerin yüzeysel yapılması, yöneticilerinden sürekli yönlendirme bekleme, işle ilgili sorun yaşadıkları zaman çözümü yönetimden bekleme, iş yapma sürecinde hazırcı ve tembel davranma olmuştur. X kuşağı katılımcıları kendi kuşaklarını işin sorumluluğunu üstlenebilen, disiplinli, işbirlikçi, garantici, süreç odaklı bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir.

Genç nesil bize oranla tembel. Çok çabuk yoruluyor. Bir işi verdiğinizde yüzeysel olarak yapıyorlar. Tam anlamıyla bir titizlenme yok. Biz daha

garanticiyiz. Hedefe odaklanıyoruz, hiçbir olumsuzluğu bahane olarak kabul etmeden arzu edilen sonuca ulaşmak, hedefe ulaşmak için tüm engellere göğüs geriyor ve çok çalışıyoruz... Genç nesil ise başarısız olunca bahaneler üretiyorlar... (K22, Yaş 46, Erkek).

Daha detaylı, sistemli ve düzenli çalışıyoruz. Gençler ise bir iş verildiğinde yüzeysel yapıyorlar. Hepsini demiyorum ama çoğu hazırcı davranıyor iş yaparken. Araştırıyorum, soruyum demiyor... (K6, Yaş 47, Kadın).

Sürekli birilerinin kendilerini yönlendirmesini istiyorlar... Yapmak zorunda oldukları görevleri, işleri bile sorunsuz, hatasız bir şekilde yaptıklarında "aferin" bekliyorlar. Aferin alamayınca yaptıkları iş anlamsızlaşmaya başlıyor...(K8, Yaş 42, Erkek).

Süreç geliştirme bakış açıları eksik. Biz yavaş, sindirerek ve dikkatli ilerliyoruz. Gençler ise hızlı bir şekilde çözüme ulaşmaya gayret ediyorlar... Sabırsızlık, kendilerine aşırı güvenmeleri ve beklentilerinin yüksek olması gençlerin çalışma yaşamındaki olumsuz özellikleri... (K23, Yaş 45, Kadın).

Yaptığı işlerden emin olamıyorlar. İşle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında çözmeye çalışmak istemiyorlar. Sizden bir şeyler yapmanızı bekliyorlar... Biz daha sorumluluk sahibi bir kuşağız. Onlara bir işi yapmaları için sürekli hatırlatacağın, söyleyeceğsin maalesef... (K9, Yaş 50, Erkek).

X kuşağı katılımcılarından bir kısmı, genç nesli çalışma yaşamında kendine aşırı güvenme, aşırı rahatlık, kolay motivasyon kaybı ve ben merkezli olma konularında eleştirmişlerdir. X kuşağı katılımcıları, ayrıca gençlerin işbirliği ve paylaşım konusunda da isteksiz davrandıklarını düşünmektedirler.

İş ortamında, çalışma saatlerinde, dış görünüşlerinde rahat olmak istiyorlar. Bize göre daha rahat bir ortamda yetiştiler çünkü. Bize bir iş verilmişse o işi en kısa sürede yapmaya çalışırız. Gençler ise işi sürekli erteliyorlar. "yarın yaparım" "yoruldum zaten kalan kısmı da diğer gün yapayım" gibi bir mantık var. (K7, Yaş 45, Kadın).

Daha bireyseller. Dünya onların etrafında dönüyormuş gibi davranıyor birçoğu. Önce kendilerini düşünüyorlar... Bilgi paylaşmak istemiyorlar. Bu konuda benciller. Hepsi diyemem tabii, ama çoğunluğu öyle... (K6, Yaş 47, Kadın).

Gamsızlar ve çok rahatlar. “bugün olmazsa yarın olur, yarın olmazsa diğer gün olur” mantığıyla yavaştan alıyorlar. Biz “bunu yapmazsak şu sorunlar ortaya çıkabilir” diye düşünüyoruz. Onlar ise “herhangi bir şey olmaz” diye düşünüyorlar. (K23, Yaş 45, Kadın).

Katılımcı K5 ise, sadece genç kuşağın değil, genel olarak insanların “ben merkezli” olmaya başladığını ifade etmiş, bu durumu da teknoloji de yaşanan gelişmelerle ilişkilendirmiştir.

Sadece gençler benmerkezci değil, hepimiz giderek sadece kendimizin var olduğunu düşünüyoruz. Teknolojik gelişmeler insanlar arasındaki iletişimi yok ediyor. İnsanı kendi kendine yeter hale getiriyor. (Yaş 50, Erkek).

Az sayıda X kuşağı katılımcısı ise gençleri iş yapma konusunda daha pratik olarak değerlendirmişler ve gençleri çalışma yaşamında hırslı, meraklı ve başarı kavramına önem veren bireyler olarak nitelendirmişlerdir.

Tembel olduklarını düşünmüyorum. Sadece iş, yaşamlarının merkezinde değil... Hırslı ve meraklı bireyler. Motive edilmek istiyorlar. Başarı kavramına önem veriyorlar. Bireysel olarak öne çıkmak istiyorlar. Yani bir işi en iyi kendileri yapacak. Bu da başkaları başarılı olduğunda kendilerini kötü hissetmelerine sebep olabiliyor...(K1, Yaş 46, Kadın).

Genç nesil daha pratik. İşleri daha hızlı yapabiliyorlar. Kolay yöntemleri tercih ediyorlar. Tabii bu her zaman iyi ve başarılı sonuçlar elde ettikleri anlamına gelmiyor, zaman zaman hatalarda yapabiliyorlar... Şaşırttıkları zamanlarda oluyor. (K10 Yaş 38, Erkek).

Aynı soru Y kuşağı üyelerine sorulduğunda katılımcılar kendilerinden önceki kuşağı kuralcı, geleneksel, titiz, tedbirli olarak değerlendirmişlerdir. Y kuşağı mensupları, X kuşağı üyelerini olumlu açıdan yol gösterici, deneyim ve tecrübe sahibi olarak nitelendirmişlerdir. Kendi kuşaklarının ise teknoloji kullanımı, özgüven,

değişime açıklık, yeniliklere hızlı uyum sağlama konularında avantajlı olduğunu düşünmektedirler.

Bizler her konuda olduğu gibi iş konusunda da rahatız. Bizden önceki kuşak işlerini yaparken sistematik, planlı ve zamanı daha iyi kullanıyor. Çok çalışkanlar, işlerini benimseyerek yapıyorlar... Biz biraz da gösterişe düşkünüz. Başkalarını etkilemeye çalışıyoruz bir işi yaparken...(K3, Yaş 28, Kadın).

Fazla kuralcılar. İşi yaparken belli ilkeleri, kuralları var, onların dışına çıkmıyorlar. Biz biraz daha esneğiz. Detaylarda boğuluyorlar... Bir de gelenekseller. Geçmişten süregelen bilgileri, kültürel alışkanlıkları dikkate alarak işlerini yapmaya çalışıyor çoğu. (K14, Yaş 30, Erkek).

Daha gelenekseller. Otorite, hiyerarşi gibi kavramlar onlar için daha önemli çalışma yaşamında. Kuralcılar. Daha disiplinli çalışabiliyorlar... Biz ise daha esnek hareket edebiliyoruz. Değişimlere daha kolay uyum sağlayabiliyoruz. Teknolojinin sağladığı imkânları çalışma yaşamında kullanarak avantaja dönüştürebiliyoruz. (K13, Yaş 28, Erkek).

Bununla birlikte Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise kendi kuşaklarını “acelecilik”, “sabırsızlık” gibi konularda eleştirmişlerdir. Kendilerinden yaşça büyük çalışanların işlerini yaparken deneyimlerine güvendiklerini, kendilerinin ise yaptığı işten sürekli bir emin olamama durumunda olduklarını belirtmişlerdir.

Bizden yaşça büyük çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güveniyorlar. Kendi kurallarının doğru olduğundan, yaptıkları işlerin başarılı olacağından emin tavırları var. Gençlerin hepsi değil belki ama en azından benim karşılaştığım kişilerde sürekli yaptığı bir işten emin olamama durumu var. Teyit ettirmek, göstermek istiyoruz... Önceki kuşak iş konusunda daha sağlamcı ve disiplinli. Biz biraz aceleci davranıyoruz. Özel yaşamda da öyle. Bir şeyi çabuk bitirme telaşındayız... Her şey bir an önce olsun bitsin istiyoruz...(K4, Yaş 32, Erkek).

Katılımcılara “İşyerinde farklı kuşakların bir arada çalışması hakkında ne düşünüyorsunuz? Farklı kuşaktan bireylerin aynı ortamda çalışmasının olumlu ya da

olumsuz ne gibi etkileri olabilir? ” soruları sorulduğunda katılımcılar farklı kuşakların bir arada çalışmasının olumlu sonuçları olduğunu, işyerinde çeşitliliği arttırdığını, performansı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. X kuşağı katılımcılar, gençlerin çalışma yaşamına en çok teknolojik alandaki bilgi ve yeterlilik ile yeniliklere uyum sağlama konusunda katkı sağladıklarını ve gençlerden bu konularda yardım aldıklarını ifade etmişlerdir.

Performansı, verimliliği, motivasyonu olumlu yönde etkiliyor bence. Genç çalışanlar bize enerji veriyorlar. Pozitif bakıyorlar yaşama. Karamsarlıkları daha az. Bu da iş performansına olumlu yansıyor. Bilgisayarlarla, cep telefonlarıyla iç içe bir yaşam anlayışları var. İşyerinde de sosyal ağları, teknolojiyi rahatça kullanmak istiyorlar. Zorlandığım birçok konuda gençlerin bu bilgilerinden yararlanmaya çalışıyorum. Onların bilgisine güvenip, gidip bir şeyler sormak mutlu ediyor gençleri. Yardım etmek, öğretmek için çabalıyorlar. (K5, Yaş 50, Erkek).

Gençlerin taze fikirleri var. Yenilikçiler. Bazen öyle fikirlerle geliyorlar ki ne yapacağım, ne diyeceğim konusunda kararsız kalıveriyorum. Uygulanması mümkün olmayan bir fikirse, “yapılamaz”, “imkânsız” diyerek kestirip atmaktansa, neden yapılmayacağını anlatmak daha çok işe yarıyor gençlerde... (K10, Yaş 38, Erkek).

Y kuşağı katılımcıları ise önceki kuşakların tecrübelerinden ve bilgi birikimlerinden faydalandıklarını belirtmişler, kendi kuşaklarının ise değişim ve yeniliklere uyum sağlama, teknoloji gibi konularda çalışma yaşamına katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Farklılıkların olması her zaman iyidir. Eski kuşakların bilgi birikimlerinden ve tecrübelerinden yararlanıyorum. Sadece X kuşağı değil, benden yaşça büyük, işinde benden kıdemli olan ve güvendiğim meslek arkadaşlarıma da birçok konuda danışabilirim. Çalışma yaşamında da özel yaşamımda da... Genç nesil, yeniliklere ve değişime daha açık. Yani genç kuşak ve yaşlı kuşak işyerinde birbirlerini tamamlıyorlar. (K13, Yaş 28, Erkek).

Farklı kuşaktaki bireylerin aynı işyerinde çalışmasının olumlu sonuçları var bence. Ben üniversiteden yeni mezun oldum. İşe başlayalı çok olmadı. İş öğrenme, iş ortamına alışma, kurallar konusunda hem benim kuşağım hem de benden önceki kuşak çok yardımcı oldu... Yaşça büyük çalışanların deneyimlerinden, bilgilerinden yararlanılıyor. Sistemler, metotlar, kanunlar her şey çok hızlı değişiyor, biz gençler bu değişimlere uyum sağlama konusunda daha iyiyiz... (K28, Yaş 26, Erkek).

Katılımcılara yaşlarıyla ilgili olarak işyerinde herhangi bir problem yaşayıp yaşamadıkları sorulduğunda X ve Y kuşağı katılımcıların büyük bir çoğunluğu yaşla ilgili problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Az sayıda katılımcı ise, zaman zaman olumsuz durumlarla karşılaştıklarını veya başka insanların bu konuda yaşadıkları olumsuzluklara şahit olduklarını söylemişlerdir.

Bizim kurumumuzda yaşla ilgili büyük problemler yaşamadım. Yaşı küçük çalışanlar deneyimli olduğum için fikirlerime değer veriyor. Yaşı büyük olanlarla iletişim kurma konusunda güçlük çektiğim zamanlar oluyor. (K1, Yaş 46, Kadın).

Hayır yaşamadım. Daha önceki işimde benden yaşça büyük olan kişilerle çalışıyordum. İşle ilgili konularda birlikte fikir alışverişinde bulunurdum. Ama bazı konularda büyükler tarafından anlaşılama gibi bir durum söz konusu olabiliyor. İletişim kurmanın güç olduğu zamanlarla karşılaşmakta mümkün. (K13, Yaş 28, Erkek).

Katılımcı K17 ise, iş deneyiminin az olması nedeniyle birtakım sorunlar yaşadığını şu sözlerle belirtmiştir:

Maalesef, ilk işimde birkaç üzücü durumla karşı karşıya kaldım. İşe yeni başladığım sıralar “yapabilir misin”, “sen bilemeyebilirsin” gibi tavırlar oldu. Yaşımın küçük olması o işi yapamayacağım anlamına gelmiyor oysa. Bu sürekli devam edince bende bıraktım. (Yaş 26, Kadın).

Katılımcı K5 kendisinin yaşıyla ilgili herhangi bir sorunla karşılaşmadığını ama çalışma yaşamında yaşla ilgili bir ayrımcılığın olduğunu, her yaş grubundan olan

kişilerin yaş ayrımcılığıyla karşılaşmasının mümkün olduğunu belirterek, yaşın başarının önünde bir engel olmadığını ifade etmiştir.

Hayır, bir problemle karşılaşmadım. Ama toplumumuzda bazı sektörlerde ve işlerde yaş ayrımcılığı var. “O yaşlı anlamaz”, “bunlar hala işte duruyorlar, gitseler de gençlerin önü açılrsa” şeklinde bakabiliyor gençler. Yaşça büyük çalışanlar da “o genç yapamaz, bilemez, beceremez” diye bakılıyor. Aslında yaş küçük birisi iyi işler çıkarabiliyor. Yaş başarının önünde bir engel değil. Eskilerinde dediği gibi “akıl yaşta değil, baştadır”...(Yaş 50,Erkek).

K9 çalışma yaşamında yaşa ilişkin ayrımcılığın özellikle yaşlı ilerlemiş çalışanlara yapıldığını, yaşlı ilerlemiş çalışanların yeni bir iş bulma konusunda dezavantajlı olduğunu düşünmektedir.

Gözlemlediğim kadarıyla çalışma yaşamında yaş ile ilgili olumsuz sezdirimler var. İş ilanlarında yaş sınırlaması uygulamaları var. Aranılan niteliklerde “35 yaşın altında”, “20-35 yaş arası” gibi ifadelerle rastlamak kuvvetle mümkündür. Bu şu mu demek: 35 yaşın üzerindeki iş yapamaz. Donanım ve tecrübenin üst seviyelere çıktığı ve en verimli olacağınız yaşlarda yaş engeline takılıyorsunuz. Bedenen yapılan bir işte belki geçerli olabilecek bir kıstas ama bilgi ve birikimlerin kullanılmasını gerektiren bir pozisyon için illaki şart değil. (Yaş 50, Erkek).

Kişileri sadece yaşlı oldukları ya da genç oldukları için sistemli olarak bir ayrıma tabi tutma, kalıplara sokma süreci olarak tanımlayabileceğimiz yaş ayrımcılığın ileri yaş gruplarında, “işte yeterli performansı gösterememe” “daha az motivasyona sahip olma”, “enerji eksikliği” gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayalı bir ön yargıyla yapıldığı görülmektedir. Gençlere yönelik yapılan yaş ayrımcılığının sebepleri ise, gençlerin yaşlı kişiler tarafından “acemi”, “deneyimsiz” olarak değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır.

4.5.3. Kuşakların İşe Yönelik Tutumları

Bu bölümde çalışma yaşamında yer alan X ve Y kuşaklarının “örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti”, “motivasyon”, “takım çalışması”, “otorite ve hiyerarşik

yapılanma”, “iletişim ve geribildirim” ve “çalışma ve özel yaşam” kategorileri altında çalışma değer ve iş tutumlarına yönelik görüşlerine yer verilecektir.

Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Katılımcılara “İşyerinizi/kurumunuzu değişikliği konusunda ne düşünüyorsunuz?” “İşyerinizi/kurumunuzu kolayca değiştirebilir misiniz?” soruları sorulduğunda X kuşağı üyeleri kurumlarını/işyerlerini kolayca değiştiremeyeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların önemli bir kısmı çalışma ortamının samimi olması, çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, işyerindeki iletişim, yerleşmiş alışkanlıklar gibi çalışma yaşamının manevi önceliklerini göz önünde bulundurdıkları için kurum ve iş değişimine sıcak bakmadıklarını belirtmişlerdir.

İşyerini değiştirmek benim için kolay olmaz elbette. Burada kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. Samimi bir çalışma ortamımız var. Eğer buradan ayrılmak zorunda kalırsam gerçekten çok üzülürüm. (K1, Yaş 46, Kadın)

Kurum değişikliğine sıcak bakmıyorum. Değişimi seven birisi değilim. Kurumu bırakın evimi, şehrimi bile değiştirmek istemem. Bir düzen kuruyorsunuz sonuçta. Alıştıyorsunuz. Başka bir yere gittiğinizde çalışma ortamınız değişiyor, arkadaşlarınız, çalıştığınız oda, müdürünüz, bazı kurallar hepsi değişiyor... Daha önce kurum değişikliği yaptım ve benim için zor olmuştu. (K6, Yaş 47, Kadın)

Kurumumu değiştirmek istemem. Burada mutluyum. Bu yüzden zor durumda kalmadıkça düşünmüyorum. (K11, Yaş 42, Erkek)

17 yıldır bu işi yapıyorum. İşimi değiştirmeyi de, kurumdan ayrılmayı da hiç düşünmedim. (K8, Yaş 42, Erkek)

X kuşağı katılımcılarının bir kısmı, gençlerle işyeri/kurum değişikliği ve sadakat konusunda farklı düşündüklerini belirtmişler, gençlerin bu konuda daha rahat davrandıklarını ve işyeri değişikliğini doğal bir olay gibi algıladıklarını ifade etmişlerdir.

Ben kurumumu değiştirmeyi hiç düşünmedim ama genç kuşak bu konuda bizim gibi düşünmüyor. Onların umut ettikleri, öğrenme şekilleri yöntemleri, beklentileri farklı... Burada sorulması gereken şu: “gençleri kurumda tutabilmek için ne yapabiliriz?”, “Onların verimliliğini, motivasyonunu nasıl arttırabiliriz?”. Cevap, onları anlamalıyız ve neye ihtiyaçları var ise onu vermeye çalışmalıyız. Aksi takdirde kolayca işyerlerini, kurumlarını değiştirebiliyorlar. Sadece gençler değil, diğer kuşaklar için de geçerli. Herkes ihtiyaçlarının karşılanmasını ister, anlaşılmak ister... Günümüzde Birçok işyeri, firma, kurum, özellikle özel sektördeki kurumlar insan kaynakları uygulamaları ile değişen dünyaya, koşullara uyum sağlamaya alışıyor. Tüketiciler değişiyor, müşteri profili değişiyor. Genç kuşakla nasıl iletişim kurulması gerektiğine kafa yoranlar, işyerinde tutmanın yolunu arayanlar var. Ama alışkanlıklarımızdan da vazgeemiyoruz, bu da sıkıntıları başlıyor. (K21, Yaş 42, Kadın)

Y kuşağının on iş değiştireceği söyleniyor. Ne kadar doğrudur, yanlıştır bilemem ama iş değişimi konusunda bizden daha rahatlar. Biz iş değişimine, kurum değişimine karar vermeden önce enine boyuna ölçeriz, onlar ise çabuk karar verebiliyorlar. (K20, Yaş 42, Erkek)

Yeni kuşağın sadakat anlayışı farklı biraz. Çalıştıkları kuruma zarar vermek gibi kötü niyetleri olduğunu düşünmüyorum... Sadece kararlarını verirken daha bireysel düşünüyorlar. Bireysel hedefleri hep bir adım önde. Bu konuda ayrılıyor onlardan sanırım. şöyle ki, biz başkalarının çıkarlarına öncelik verip, kendimizi ikinci plana itebiliyoruz çoğu zaman. Onlar bunun tam tersini yapıyorlar. Önce kendi çıkarları... Sadakat anlayışındaki fark belki de buradan kaynaklanıyor. (K1, Yaş 46, Kadın).

Gençler işine gelmediği noktada iş değiştirmeyi son derece doğal buluyorlar. Gözlemlerinden izah edeyim... İşlerin yoğun olduğu dönemlerde stresli olabiliyorum. Bu da eve yansıyor zaman zaman elde değil. Kızım beni böyle işim sebebiyle stresli, canım sıkın görürün “bırak anne, seni tutan ne, bu kadar sıkıntıyla uğraşmak zorunda değilsin, ayrıl” diyebiliyor kolayca. Onlara göre doğal bir süreç. Daha rahatlar bu konuda... “Ben gidersem işyerim, kurumum sıkıntı yaşar”, “bana verilen eğitimler vs. boşa gider” düşünmüyorlar. Bu gibi

şeyler onlar için öncelikli olmuyor maalesef. Umursamamak değil de öncelikli kaygıları bu değil sanırım. (K21, Yaş 42, Kadın).

Katılımcı K5 ise, genç çalışanları işyerinde tutabilmek için ne yapılması gerektiğini şu cümlelerle anlatıyor:

Gençlerin sadakat duygularının zayıf olduğu ve kolayca iş değiştirdikleri, bağlılıklarının düşük olduğu hakkında yazılıp, çiziliyor. Onları kurumda tutabilmenin yolu, gençler için en iyi seçenek olabilmek. Birtakım avantajlar istiyorlar, onlara istedikleri bu avantajları sağlamak gerek. Anlaşılacak istiyorlar, başarılı olmak istiyorlar. İstedikleri başarıyı almalarına destek olmak gerek. Talepleri gerçekleşmez ise onları tutmak mümkün olmuyor maalesef... Birçoğu işe girmeyi kalıcı bir durum olarak görmüyor bile. Bazı kurumlar var, sözleşme filan imzalattıyorlar çalışanlarının kurumdan ayrılmasını engellemek için. Ne kadar işe yarıyor, yaramıyor bilemem. Ama yasal değil, onun ötesinde insancıl bir uygulama değil. Durum böyle olunca çalışanda ilk günden itibaren "buradan ayrılmak istediğimde nasıl bana zarar gelmeyecek şekilde gidebilirim" diye kafa yormaya başlıyor. Eğer bireyi zorla işte tutmaya çalışırsan, sadece yapması gerekeni yapar, daha fazlasını yapmaz. Kuruma sağlayacağı katkı çok olmaz. Zannetmiyorum. Çalıştığı yeri sevmeyen birisiyle kurumun başarısından başarıya koşması mümkün olmaz sanırım. (Yaş 50, Erkek)

X kuşağındaki katılımcıların aksine, görüşme yapılan Y kuşağı katılımcılarının büyük bir çoğunluğu işyeri değişikliğine açık olduklarını ve gerekli gördükleri durumlarda çalıştıkları yeri değiştirebileceklerini belirtmişlerdir.

Çalıştığım yeri seviyorum, ancak şartlara göre kurum değişikliğine gidilebilir bence. Daha rahat bir çalışma ortamı, daha yüksek ücret olursa, beni cezbedecek kadar yüksek neden olmasın. (K19, Yaş 30, Erkek).

Eğer bulduğum iş, bana şu anki işimden daha fazla rahatlık sağlayacaksa, başka bir işe de, kuruma da geçerim. Ücret, maaş, prim, teşvik bu ve bunun gibi maddi şeyler için işimi değiştirmem. Ama eğer yeni iş daha rahat bir çalışma ortamı sağlıyorsa, ailemin ve yakın arkadaşlarımdan bulunduğu şehirde bir iş ise o zaman elbette o işi tercih ederim. (K13, Yaş 28, Erkek).

Çabuk sıkılan bir insanım. Her gün rutin şeyleri yapmak beni bunaltıyor. Aynı masa, aynı oda filan... O yüzden değişik insanlarla tanışmak, farklı yerler görmek güzel oluyor. İşyeri değişikliği de benim için zor olmaz. Her yere, her ortama rahatlıkla uyum sağlayan bilen bir yapım var. Kara kara düşünmem ne yapacağım nasıl alışacağım diye. Kolay alışırım... (K15, Yaş 29, Kadın)

Katılımcılardan K4 ise, kuruma karşı sadakat duymadığını ancak işine bağlı olduğunu belirterek, yaptığı işin aynı olması kaydıyla başka bir kurumda da çalışabileceğini şu sözlerle aktarmıştır:

Yaptığım işi seviyorum. Sürekli insanlarla iç içesiniz. Yoğun çalışıyorsunuz, yoruluyorsunuz ama değer. Bu iş olacaksa başka bir kurumda da başarılı olacağımı düşünüyorum. O kurumda azami katkı sağlayacağıma gerçekten inanıyorum. (K4, Yaş, 32, Erkek)

Y kuşağındaki katılımcıların bazısı örgütsel bağlılık konusunda kendilerinden önceki kuşakların daha tedbirli ve garantici olduklarını belirtmişlerdir. Tedbirli ve garantici olmalarında yaşadıkları siyasi ve ekonomik olayların etkili olduğunu düşünmektedirler.

Bizden önceki kuşak tedbirli davranıyor bu konuda. İş güvencesi önemli onlar için. Garanti bir iş özellikle de devlet işi olsun istiyorlar. Bir işe başladılar mı emekli olana kadar orada kalmayı düşünüyorlar. İşsiz kalma endişeleri var. Yaşadıkları dönemdeki siyasi karışıklıklar, ekonomik istikrarsızlıklar bu durum üzerinde etkili olabilir tabii. Bize göre daha zor şartlarda yaşamışlar. Biz daha şanslıyız. (K14, Yaş 30, Erkek)

Katılımcı K24 ise, ülkemizde işsizlik oranlarının yüksek olması, istihdam imkânı yaratılmaması nedeniyle işyeri/kurum değişikliğine sıcak bakmadığını şu sözlerle belirtmiştir:

Kurum değişikliği yapmam gerekiyorsa illaki, yaparım. Ama zorunluluk değilse pek sıcak bakmıyorum. Abim iş bulma konusunda çok sıkıntı yaşadı. Karşımda olumsuz bir vaka olunca, üniversitenin ilk yıllarından itibaren bir işsiz kalırsam, okul bitince iş bulabilir miyim endişesi başladı. Sıkı tutum çalışmayı, kendime

hedefler koydum. Mezun olduktan sonra çok uzun süre iş aramadım, iş bulmam çok zor olmadı... Ama ülkede çok ciddi bir işsizlik problemi var. İstihdam potansiyeli düşük. Yeni mezunsunuz, beklentileriniz yüksek, hayal kırıklıkları yaşamamız mümkün olabiliyor. Donanımlı olmak gerekiyor. En iyisini yapabilmek için çok çalışmak gerekiyor ki rakiplerinizin önüne geçebilirsiniz... (Yaş 28, Kadın).

Kuşakların örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, X kuşağı ekonomik krizlere, ailelerinin işten çıkarılmalarına ve iş güvencesizliklerine şahit olmuş bir kuşak olarak örgütsel sadakati, bağlılığı duruma göre değişen bir kuşak olarak nitelendirilse de, çalışmadan elde edilen bulgular bunun tam tersi bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Y kuşağındaki katılımcıların büyük bir kısmı çalışma yaşamında işyeri/kurum değişikliğine sıcak bakmaktadır. İyi eğitilmiş, donanımlı, hırslı, esnek, yenilik ve değişimlere açık, bir kuşak olarak ele alınan Y kuşağının ise işyerine/kuruma güçlü bir bağlılık hissetmedikleri görülmektedir.

Motivasyon

Katılımcılara “İşyerinde ne tür uygulamalar, mesajlar ve üslup sizi motive eder?” “Motivasyonunuzu olumsuz yönde etkileyen uygulamalar nelerdir?” soruları sorulduğunda X kuşağı katılımcıları yoğun çalışma nedeniyle kendilerine ve yakınlarına zaman ayıramamanın başka bir ifade ile çalışma ve özel yaşamda denge kuramamanın motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedirler.

“Daha fazla kar edebilelim mantığı var. Az istihdam, daha çok satış baskısı... Yoğun çalışma temposu ve aile ile ilgi sorumluluklar nedeniyle haftada iki saati bile kendime ayırmakta zorlanıyorum. Bu da motivasyonumu olumsuz etkiliyor.(K7, Yaş 45, Kadın)

Satış kadrosunda çalışıyorum. 15 yıldır bu sektörün içindeyim. Satış baskısı altında çalışmak, üstelik bu baskının eve gittiğinizde ya da uykuya daldığınızda da sürmesi çok kötü. Çalışma verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor bu durum. (K21, Yaş 42, Kadın)

Görüşülen X kuşağı katılımcılarının bir kısmı çalışma arkadaşlarının ve çalıştıkları ortamın motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen faktörler olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışma arkadaşlarım motivasyonumda temel unsur. Somurtkan, ciddi insanlarla çalışmak istemem. Güler yüz önemli. (K1, Yaş 46, Kadın)

Beni en fazla motive eden birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımdır. Günümün büyük bir kısmını geçirdiğim insanlarla keyifli bir ortamda çalışmak beni oldukça olumlu etkiler. (K23, Yaş 37, Kadın).

Y kuşağı katılımcıları ise; yaptıkları çalışmaların ödüllendirilmesi, keyifli bir ortam da çalışmak, yöneticilerinin tutumu, iletişim, kurum içerisindeki adalet algısı ve geribildirim onlar için çalışma yaşamında önemli ölçüde motive yarattığını düşünmektedirler.

Çalışmalarımın ödüllendirilmesinden oldukça motive oluyorum. Küçük bir katkıda olsa takdir edilmek iyi hissettiriyor. (K12, Yaş 33, Kadın)

Keyifli bir ortamda çalışmak beni motive eder. Geribildirim almak çok çok önemli benim için. Hoşuma gider. Daha bir istekle işime sarılırım. Kuruma katkı sağlamışsam bu çalışmalarımın takdir edilmesi beni çalışmaya teşvik eder. Sağladığım katkı fark edilsin, değerlendirilsin isterim. (K3, Yaş 28, Kadın)

Yöneticimin tutumu önemli bir faktör motivasyonumda. Kimi konularda fikirlerim alınmalı. Beni etkileyecek konularda söz hakkım olmalı. Sağladığım katkıyı görmek çalışma isteğimi arttırıyor. İşyerinde çalışanlar ve yönetenler arasındaki iletişim şekli de motivasyonda etkili. Çok fazla formalitenin olması, işleri daha karmaşık ve zor hale getirebiliyor. (K4, Yaş 32, Erkek).

Kurum içerisindeki adalet algısı motivasyonumda etkili. Eğer haksızlık olduğunu hissedersen, bu motivasyonumu azaltır. Haksızlığın bana ya da başka bir çalışma arkadaşına yapılmış olmasının herhangi bir önemi yok. Çünkü böyle bir durum işimden soğumama ve performansımın düşmesine neden olur. İletişimin resmiyeti, pek çok formalitenin olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor. (K19, Yaş 30, Erkek).

İyi bir iş yaptığımda geribildirim verisin. Hatalarım var ise eğer, bunları tekrarlamamak için nasıl düzeltebileceğim konusunda yol gösterici olunsun. Sadece üstlerimden değil, iş arkadaşlarımdan da geribildirim almak ve geribildirimde bulunmak önemli. Yaptığım işin karşılığını alayım. Bu karşılık para olsun ya da bana plaket versinler demiyorum. İyi iş çıkardığımı, işe, kuruma katkı sağladığımı gösterir bir cümle de yeterli olabilir. İş dışı dedikodular, kimin ne yaptığı, nereye gittiği gibi konuların uzaması vakit alması motivasyonumu düşürüyor. Küçük problemlerin aşılması zor engeller gibi aktarılması beni strese sokuyor. Bu da verimliliğimi düşürüyor. (K13, Yaş 28, Erkek)

Takım Çalışması

“Takım içerisinde çalışmayı mı yoksa bireysel çalışmayı mı tercih edersiniz?” “Hangi durumda daha verimli çalışırsınız?” şeklinde katılımcıların takım çalışmasıyla ilgili görüşlerini öğrenmek için sorulan sorulara X kuşağı katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun cevabı “takım çalışması” olmuştur.

Bireysel de çalışırım ama grup çalışması daha verimli oluyor çoğu zaman. Katılımcılığa önem veririm. Görev bilincine sahip bir insanımdır. Üyesi olduğum takıma azami katkı sağlayacağımı düşünüyorum. Hatasız çalışırım. Eğer grup içinde bana bir görev verilmişse bu görevi zamanında teslim ederim. Verilen işi iyi takip ederim, detayları gözden kaçırmama konusunda da oldukça dikkatliyim... Evet, mükemmeli ararım ben. (K20, Yaş 42, Erkek)

Bireysel çalışmaktan sıkılırım. Takım çalışması daha iyi. Yeni fikirler ortaya çıkabiliyor, sorunlar el birliğiyle daha kolay çözümlenebiliyor. Farklı bakışlar var, senin görmediğini başkası görebiliyor. Çok yönlü düşünülebiliyor. Fikir alışverişi ve bilgi paylaşımı var yani... Takım içerisinde elbette düşüncelerimi rahatlıkla ifade edebilirim. Takım arkadaşlarımı dinlerim, makul, kabul edilebilir fikirlerine destek olmaktan çekinmem... Takım arkadaşlarımdan tanıdık olup olmaması önemli değil. Tanışır, konuşur, anlarız. (K1, Yaş 46, Kadın)

K9 ise gençlerin daha çok bireysel çalışmayı tercih ettiklerini, bilgi paylaşımından kaçındıklarını, bu açıdan yeni kuşak ile ayrıştıklarını şu sözlerle anlatmıştır:

Takım çalışmasından yanayım. Birlikten güç doğar bence. Genç nesil bu konuda daha bireysel davranıyor. Sadece üzerine düşen görevi yapıp, bir kenara çekiliyor. Bir de gençlerde bilgi paylaşımı yok pek. Ben çalıştım, ben öğrendim, ben çabaladım, onlarda yapsın mantığıyla düşünüyorlar. (Yaş 50, Erkek)

Y kuşağındaki katılımcıların bir kısmı, takım çalışmasının fikir alışverişine olanak sağlaması, yaratıcılığı ve enerjiyi artırması, kişisel gelişime katkı sağlaması bakımından daha yararlı görmekte ve takım çalışmasını tercih etmektedirler.

Takım çalışması tercih ederim. Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırıyor. Enerji veriyor. Takım içerisinde karşılıklı bir iletişim var. Biri bir fikir öneriyor, o fikrin üzerine diğer arkadaşlar yeni bir şeyler ekliyorlar. Daha güzel görüşlerin ortaya çıkması sağlanıyor. Fikirlerimi, bakış açımı geliştirme olanağı buluyorum. (K3, Yaş 28, Kadın)

Takım çalışması... Takım içerisinde motivasyonum daha yüksek oluyor. Karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişi sağlanabiliyor... Kurumumuzda takım ruhu var elbette ama yaptığınız her şey bireysel hesaplanır. (K27, Yaş 27, Kadın).

Bazı Y kuşağı katılımcıları ise, takım çalışmasını görüş ayrılıklarına, zaman kaybına yol açması ve sorumluluktan kaçmanın bir yolu olarak algılanmasından dolayı tercih etmemekte ve bireysel çalışmaya daha sıcak bakmaktadırlar.

Takım çalışmasını değil, bireysel çalışmayı tercih ederim. Çok kısa sürede bitirebileceğiniz bir işi parçalara bölüp günlerce uğraşılması mantıklı değil. Sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirmeyen, eksik getiren insanlarda olabiliyor takımda. Bu da sıkıntı... Takım içerisinde çalışmak zorunda isem sadece üzerime düşeni yerine getiririm. Daha fazlasını yapayım diye uğraşmam. (K4, Yaş 32, Erkek)

Bireysel. Takım içerisinde de bireysel çalışırım. Üzerime düşeni yapayım yeter... Takım içerisinde kimlerle çalıştığınız çok önemli. Öncelikle çalıştığınız kişi kendi sorumluluklarını üstlenebilmeli. Bir çalışma disiplini olmalı. Aksi takdirde takım çalışmaları bir ya da iki kişinin yaptığı çalışmalardan öteye gidemiyor. Yani takım arkadaşlarınız kaytarabiliyor... Takım içerisinde tanımadığım insanlarla çalışmak istemem. Eğer ki böyle bir şeyle karşılaşsam durumu üstlerime bildiririm değişiklik yapması için. Aksi takdirde o takımda çok emek vermem. (K13, Yaş 28, Erkek).

Bireysel çalışmaktan yanayım. Takım çalışmasında aksilikler, bir takım pürüzler olabiliyor... (K28, Yaş 26, Erkek).

Katılımcı K12 ise, her iki çalışma şeklinin de kendine uygun olduğunu şu sözlerle anlatmıştır:

Her iki çalışma şeklide bana uygun aslında. İyi bir takım üyesi ve arkadaşı olmamın yanında yalnız da rahatlıkla çalışabilirim... Takım ile birlikte çalışmak fikir alışverişine yol açıyor. Yaratıcı olabiliyor. Bir de takım içerisinde sizden daha deneyimli, tecrübeli arkadaşlarınız olabiliyor. Onlardan bir şeyler öğrenebiliyorsunuz. (Yaş 33, Kadın).

Otorite, Kurallar ve Hiyerarşik Yapılanma

X kuşağındaki katılımcılara “Otoriteyle ilişkiniz nasıldır?” “İşyerinde kurallar hakkında ne düşünüyorsunuz?” soruları sorulduğunda, katılımcıların önemli bir kısmı otoriteye dengeli düzeyde saygı duyduklarını ve kurallara uyumlu olmaya dikkat ettiklerini belirtmişler ve yöneticileriyle iletişim kurarken üslubun önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Çatışmacı ve gerginlik yaratacak bir üslup kullanmam. Saygı çerçevesinde olumsuz bir durum varsa iletirim. Saygılı olmak önemli... (K21, Yaş 42, Kadın).

Çalışma ortamında, özel yaşamdaki gibi eleştiri yapmak pek kolay olmuyor. Haksızlık varsa karşı çıkarım ama baktım değişen bir şey yok yöneticilerimle kötü olmaktansa susmayı tercih ederim... (K7, Yaş 45, Kadın).

Otoritenin olmadığı yerde karışıklık olur. Her kurumun otoriteye ihtiyacı vardır. Kurum içerisinde birisi öncelikleri saptayacak ve çalışanlara yol gösterecek mutlaka. (K6, Yaş 47, Kadın).

Kurallarla kavga etmem. Düzen için gereklidir kurallar. Ama her konuya da bir kural olamamalı. Uymanın zor olduğu kuralları geliştirmenin yollarını ararım... Fikirlerimi özgürce söyleyebilirim. (K10, Yaş 38, Erkek).

Kurallara uyarım. Kişisel gelişimime katkı sağlayan kurallara daha çok saygı duyarım. (K22, Yaş 46, Erkek).

Az sayıda katılımcı ise işyerinde otoriteyle sorun yaşamaktadır.

Otoriteye karşıyım. Hepimiz eşitiz kurum içerisinde... İşyerinde olumlu ya da olumsuz bir durumla karşılaşırsam eğer bu durumu üstlerime rahatlıkla çekinmeden iletirim. Korkmam. Daha önceden kavga etmişliğimde var. (K11, Yaş 42, Erkek)

İyi ilişkim yok. Gerek özel yaşamda gerek çalışma yaşamında otoriteye hep karşı çıktım. (K7, Yaş 45, Kadın).

Sevmem ve iyi ilişkimde olmadı hiçbir zaman. Otorite sadece korku kültürü ile sağlanamaz. Sevgi, saygı ve güven ortamında ilişkiler daha iyi olacaktır. (K10, Yaş 38, Erkek).

X kuşağı katılımcılarından K18 ise, toplumumuzda otorite kavramının yanlış anlaşıldığını şu sözlerle aktarmıştır:

Verilen işi özenle yapma, özveri gösterme anlaşılmıyor maalesef... Otorite, disiplin denilince aklıma, elinde tahta cetveli olan asık suratlı öğretmen geliyor. Bizim anladığımız otorite, büyüklerimizin kendi istedikleri şeyleri bize zor kullanarak yaptırması. Otoritenin koyduğu kurallara herkes zorla da olsa uyacak, eğer uymazsan cezalandırılırsın. Hoşgörüye yer yok maalesef. Böyle bir ortamda bireylerin ne yaptıkları işi sevmesi mümkün, ne de sorumluluk almak istemesi mümkün... (Yaş 49, Erkek).

X kuşağı katılımcılarına “İşyerinde hiyerarşik yapılanmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulduğunda katılımcıların önemli bir kısmı hiyerarşik yapılanmanın başarıyı olumsuz yönde etkilediğini ve daha esnek olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hiyerarşi, gelişmenin, rekabetçiliğin ve yenilikçiliğin önündeki bir engel. Bilginin, fikirlerin, geribildirimlerin sağlıklı bir şekilde akışını engelliyor. (K10, Yaş 38, Erkek).

Hiyerarşiyi, yukarıdan aşağı doğru düzenli bir sıra izleyen iletişimi sevmiyorum. Herkes fikirlerini iletebilmeli. Arkadaşça yaklaşılmalı tüm çalışanlara. (K1, Yaş 46, Kadın).

Hiyerarşiyi seven bir toplumuz maalesef. Her karar için üst makamın onayı gerekiyor... Elbette statü, makam, mevki sahibi olmak arzu edilen bir şey. Ama üsttekiler, makamlarını ve güçlerini sergilemekten hoşlanıyorlar. İşin tuhaf yanı birçok insanın bu durumu doğal karşılaması. Eğer güçlü isen gücünü sergileyeceksin. Korkutacaksın, yıldıracaksın milleti. Eğer sahip olduğun gücü sergilemezsen zayıf olarak kabul edilirsin. Bu bir zafiyet olarak görülür... Çalışma yaşamında da böyle. Belli bir makamdaysan, herkes makamına saygı gösterecek. Yumuşak davranırsan kaytarabiliyorlar, kandırabiliyorlar iş yapmamak için. Ne zaman ki kızıp, talimatlar vermeye başla o zaman daha verimli çalışıyorlar. Hoşgörü gevşeklik olarak algılanıyor. (K18, Yaş 49, Erkek).

Yetiştikleri ortam ve dönem nedeniyle önceki nesle göre kuralcılıktan uzaklaşan bir kuşak olarak nitelendirilen Y kuşağı katılımcıların büyük bir çoğunluğu otoriteyi soğuk bulduklarını belirtmişler ve saygıyı da hak edilmesi gereken bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

Yüksek otorite karşısında rahatsız oluyorum. Sadece çalışma ortamında değil, evde de. Anlayışlı ve esnek yöneticilerimiz olsun... Resmiyetten pek hoşlanmıyorum ben. (K28, Yaş 26, Erkek).

Otorite itici bir kavram. Olmasın. Soğuk geliyor bana... (K27, Yaş 27, Kadın).

Otorite olmasın ya. Sevmiyorum ben... Saygı hak edilmeli. Herkesi sevmek zorunda değilsin ama saygı duymak zorundasın der büyüklerimiz. Katılmıyorum. Benim senin işyerine, markana, makamına saygı gösterebilmem için önce seni sevmem gerek. Sevgi ve saygı farklı şeyler... Çalışma saatleri olsun, kıyafet konusu olsun kurumun belirli kuralları var elbette. Uyuyorum genelde. Kurumun imajı için kıyafet önemli. Şık ve bakımlı olmak gerekiyor. (K3, Yaş 28, Kadın).

Birine saygı göstermek zorla olacak şey değil. Hak edilmeli saygı. Zorla saygı alınırsa kişi en ufak boşlukta işi boşlayabiliyor. Ama saygı hak edilmiş ise işini yapmadığı zaman kendini rahatsız hissediyor vicdanen... (K16, Yaş 32, Erkek).

Çalışma yaşamında da özel yaşamda da saygı önemli. Herkes birbirine saygı duysun. Çalışanlar yöneticilerine, yöneticiler çalışanlarına. Evde çocuk anne babasına atasına, onlar da ona. Ama sırf birine mevkii, makamı var diye saygı göstermem. Mantıksız geliyor bana. İşyerinde kurallar esnek olmalı ya. Esnetilebilsin çalışanın yarına olacak şekilde. (K15, Yaş 29, Kadın).

Her kuralı önemsemem ben. Esnetilebilmeli kurallar... Kılık kıyafetiniz önemli. Müşterilerle gün boyunca doğrudan temas içindeyiz. Bu nedenle de dış görünüme özen göstermeniz gerekiyor. Düzenli ve tertipli olmak önemli. Bu hem kişinin kendisine, hem de hizmet ettiği kişilere değer verdiğinin, saygı gösterdiğinin bir göstergesi. (K14, Yaş 30, Erkek).

Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı da otoritenin dengeli olması gerektiğini düşünmektedirler.

Otoritenin olması sıkıntılı. Tamamen otorite olmasın, kurallar olmasın demiyorum. Dengeli olsun. Yönetici nerede inisiyatif kullanacağını, nerede sert, nerede hoşgörülü olması gerektiğini bilmeli. Otoritenin olmadığı yerde düzenli bir iş ortamı olmaz. Hoşgörü yok ise verim alınamaz, alınsa da çalışanlar mutsuz olacaktır. (K13, Yaş 28, Erkek).

Ben ne çok gevşek, ne de çok sert olunmasının taraftarıyım. Her ikisinin ortası bulunmalı. (K17, Yaş 26, Kadın).

Ne çok otoriter, ne de çok gevşek bir tutum olsun istemem. Hoşgörülü olmalıdır üstüm. Sadece işle ilgili konularda olmalıdır otoriterliği. Çalışanların yaptığı hatalarda hoşgörülülüğünü göstermelidir. (K4, Yaş 32, Erkek).

Bazı genç katılımcılar yöneticileriyle iletişime geçerken uygun bir dil kullandıklarını, çatışmacı bir tutum sergilemekten kaçındıklarını görmüştür.

Bir problem var ise ve bu problem benim çalışmamı, performansımı olumsuz etkiliyorsa elbette, -şikâyet eder gibi değil de- bu durumu üstlerime bildiririm. Çözüm ya da varsa birden çok çözüm üretilebilsin. (K13, Yaş 28, Erkek).

Saygı çerçevesinde iletirim. Münakaşaya girmem. (K14, Yaş 30, Erkek).

İşle ilgili olumsuz bir gelişme ise uygun bir üslupla iletirim. Ama çalışanlar arasındaki bir uyuşmazlık ise müdahale etmem. Kendi akışına bırakırım. Aksi takdirde küçük bir sorun büyüyüp, çoğalıyor... Birde şikâyet etmek gibi anlaşılabilir. (K24, Yaş 28, Kadın)

Sadece beni ilgilendiren bir durumsa çok zora kalmadıkça üstlerime bildirmem. Ailemle paylaşırım, işyerinde de çok yakın, samimi olduğum insanlarla. (K19, Yaş 30, Erkek).

Y kuşağındaki katılımcılara “İşyerinde hiyerarşik yapılanmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulduğunda, genç katılımcılar hiyerarşinin çalışma yaşamında enerji ve zaman kaybına yol açtığını, iletişimi olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Hiyerarşinin olduğu ortamlarda çalışmaktan ve dikey yapılanmadan kaçınarak yatay çalışma ilişkileri kurmaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

Hiyerarşik yapılanmaya karşıyım. Bir sürü lüzumsuz ara kademeler oluyor işyerinde. Küçük bir kâğıt imzalatılacak, farklı farklı odalara girip çıkıyorsun, tek tek izin alıyorsun. Bir de makam arabaları filan var özellikle kamu kuruluşlarında. Onların otoparktaki yerleri tahsisli... Ya ne gerek var buna herkes bulduğu yere park etsin. Yine bu kurumlarda sekreter, özel sekreterler gibi laflar var. Gereksiz kaldırılmalı. Bu insanlar daha verimli işlerde çalıştırılmalı. Herkes kendi yazısını kendi bilgisayarında yazsın, faksını kendisi çeksın, fotokopisini kendisi alsın. Yemekhanelerde de özel ya da kamu fark

etmiyor oturma düzenine ilişkin ayrımlar yapan işyerleri, kurumlar var. Yok, memurların oturması gereken alan, yok öğrencilerin oturması gereken alan, yok o, yok bu... Herkes bulduğu yere otursun. Masa üzerinde unvanların yazdığı plaketter, oda kapılarında levhalar... Pazarlama müdürü bilmem ne... Müdür, şef, uzman gibi mevki makam bildiren kelimelere gerek olduğunu düşünmüyorum. (K4, Yaş 32, Erkek)

Tamamen zaman ve enerji kaybı. Mesela izin alman gerekiyor. O ona soruyor öteki başkasına iletiyor filan. İzin almaya korkuyorsun. (K13, Yaş 28, Erkek)

Bence, hiyerarşik yapılanma gerekli değil. "Makam", "merci", "kademe", "sana bağlı", "bana bağlı", "altımda çalışıyor" gibi şeyler olmasın. Herkes sorumluluklarını bilsin. Hiyerarşi kompleksli insanlar üretiyor. (K24, Yaş 28, Kadın).

İletişim ve Geribildirim

Kuşakların çalışma yaşamında tercih ettikleri iletişim şeklini tespit etmek amacıyla sorulan "Sizce çalışma yaşamında iletişim şekli nasıl olmalıdır?" "Çalışma yaşamında sizinle nasıl iletişim kurulmasını istersiniz?" sorularına X kuşağı katılımcılarının büyük bir çoğunluğu, resmi iletişimden hoşlanmadıklarını, işyerindeki/kurumdaki iletişimin, yarı resmi, arkadaşça ya da belirli durumlarda resmi olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kesinlikle resmi olmasın. İnsanlar benimle iletişim kurarken doğal, içten, saygılı olsunlar. (K1, Yaş 46, Kadın).

Benimle iletişim kurarken saygılı olsunlar. Yaşıma, bilgime, pozisyonuma saygı gösterebilirler. Şimdiki gençlik bu konuda maalesef eksik. (K6, Yaş 47, Kadın)

İletişim şekli sert, iğneleyici, suçlayıcı ve hesap soran şekilde olmasın. Arkadaşça olsun... Resmîyet sadece belirli durumlarda olsun (K7, Yaş 45, Kadın).

X kuşağı katılımcıları gibi Y kuşağındaki katılımcılar da resmi iletişimden hoşlanmamakta, yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih etmektedirler.

Emir verici kelimeler olmasın. Motivasyonum olumsuz etkileniyor. Üstüm ya da çalışma arkadaşım hiç fark etmez bir işi yapmamı istiyorsa, “Bu işi yapabilir misin?” “Bu konuda bana yardımcı olabilir misin?” şeklinde rica etsinler. (K4, Yaş 32, Erkek)

Sert, resmi iletişimi sevmiyorum. Daha arkadaşça bir yaklaşım olabilir... Benimle iletişim kurarlarken de rahat olsunlar... (K17, Yaş 26, Kadın).

Kiminle iletişim kurduğuma göre değişir. Müdürümle iletişim de bulunuyorsam tam resmi olmayan bir iletişimi tercih ederim. Çalışma arkadaşlarım ise iletişimde bulunduğum kişi, samimi isem daha arkadaşça yaklaşırım... Benimle iletişim kurarken, karşımdaki kişi açık sözlü olsun. Birde bizden büyük çalışanlar bizim söylediklerimize güvensin, şüpheli yaklaşmasın. İnansınlar bize. Yeni kuşağa pek güvenilmiyor çünkü... Eğer karşımdaki kişi beni tehdit eden, yıldırmaya çalışan bir üslup kullanırsa, buna boyun eğmem. Zıtlasırım. (K13, Yaş 28, Erkek).

Her türlü iletişime açığım. Mail de olur, sosyal medya araçları da olur, yüz yüze de olur. Sorun olmaz benim için. (K3, Yaş 28, Kadın).

“Geribildirim sizin için önemli midir?” sorusu X kuşağındaki katılımcılara sorulduğunda, katılımcıların büyük bir çoğunluğu geribildirim beklemekte, motivasyon ve planlı bir çalışma açısından geribildirim önemli olduğunu düşünmektedirler.

Olumlu ya da olumsuz geribildirim almak çok önemli. Motivasyonu arttırıyor. Geribildirim doğru zamanda verilmesi gerekiyor birde. Konunun üzerinden çok uzun zaman geçmemeli. (K1, Yaş 46, Kadın).

Planlı bir çalışma için geribildirim önemli olduğunu düşünüyorum. İyi işler yaptığımda bilinmesin isterim. Bu beni motive eder. Çalışma isteğimi artırıyor. Eğer olumsuz bir geribildirim verilecekse iletişim üslubu önemli. Sert ve suçlayan bir üslup olmasın. (K5, Yaş 50, Erkek).

Görüşülen Y kuşağı katılımcıları da çalışma yaşamında geribildirim ve rehberliğin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Sıklıkla yaptıklarının onaylanmasını,

takdir edilmesini ve kendilerine mentorluk yapılmasını beklemekte ve geribildirim motivasyonları üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler.

Geribildirim benim için çok çok önemli. Olumlu, olumsuz fark etmez. (K3, Yaş 28, Kadın).

Yaptığım iş tanınsın, beğenilsin, takdir edilsin isterim. (K17, Yaş 26, Kadın).

Geribildirim önemlidir tabii... Olumsuz geribildirim alırsam “neyi yanlış yaptığıma değil” geliştirmem gereken özelliklere odaklanılsın. Aksi takdirde motivasyonum düşer. (K26, Yaş 30, Erkek).

Geribildirim verilmeli. Başarılı olmuşsam haberdar edilmek isterim. Bu beni motive eder, işime daha çok sarılırım, doyumum artar. Yanlış var ise, üsluba dikkat edilmeli. Kızarak, azarlayarak hatalarımı düzeltmemi beklemesinler. Bu durumda çalışma isteğim kırılır. “ne yapmam gerekiyor?” diye sorduğumda yönlendirilmeliyim, bir yol haritası çizilebilmeli benim için. (K13, Yaş 28, Erkek).

Herkes yaptığı işin takdir edilmesini ister. İşimi düzgün yapıp vermişsem o işin takdirini de beklerim. (K27, Yaş 27, Kadın).

Geribildirime önem veren iki kuşak olarak nitelendirilen X ve Y kuşağı üyelerinin verdikleri cevaplar bu anlamda genel görüşü pekiştirmektedir. Y kuşağı üyeleri, X kuşağı üyelerine nazaran daha esnek ve gayri resmi iletişim şeklini tercih etmektedirler. Görüşmeler esnasında dikkat çeken bir diğer husus ise Y kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğunun X kuşağı katılımcılara kıyasla görüşme yapma konusunda daha istekli olmalarıdır. Bununla birlikte Y kuşağı katılımcıların sorulan soruların yanıtlarını daha kısa tuttıkları ve konular arasında hızlı geçiş yaptıkları görülmüştür.

Çalışma ve Özel Yaşam Dengesi

X kuşağı katılımcılarına “ Çalışma yaşamınız mı özel yaşamınız mı sizin için daha önemlidir?” sorusu sorulduğunda katılımcıların büyük bir kısmı çalışma yaşamlarının daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İşim daha öncelikli... İşle ilgili ekstra görevler ve sorumluluklar geldiğinde fazladan çalışmak sorun olmaz... (K1, Yaş 46, Kadın).

İşim ilk sırada. Sonra özel yaşamım gelir... (K20, Yaş 42, Erkek).

Günün büyük bir çoğunluğunu işimde geçiriyorum. Çocuklarıma ayırdığım zaman birkaç saati geçemiyor maalesef. Bilinci şekilde işe daha çok önem vermiş oluyorum aslında. (K21, Yaş 42, Kadın)

X kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise özel yaşamlarının, çalışma yaşamlarından daha öncelikli olduğunu belirtmiştir. Az sayıda katılımcı ise her ikisinin de eşit öneme sahip olduğunu düşünmektedir.

Evlenmeden önce işim daha öndeydi hep. Ama evlendikten sonra, özellikler de çocuklar olduktan sonra ailem hep bir adım önde... Sosyal hayatıma önem veririm. İşimi de oldukça önemsiyorum tabii. (K23, Yaş 45, Kadın).

İkisi de önemli. Birinde mutluyusan diğesinde de mutlusun. İş yaşamımda önemli bir yere sahip bu doğru, ama tüm hayatım iş değil bu da bir gerçek. (K11, Yaş 42, Erkek).

Çalışma ve özel yaşamları arasında bir öncelik sonralık ilişkisinin olup olmadığı Y kuşağı katılımcılarına sorulduğunda, katılımcıların bir kısmı çalışma yaşamını bir kısmı da özel yaşamlarını tercih etmişlerdir.

Özel yaşamım benim için daha önemli. Aileme değer veririm. Kendime, arkadaşlarıma, aileme zaman ayırmak isterim. İşten sonra arkadaşlarımla oturmak, bir şeyler yemek, hafta sonları şehir dışı gezilere gitmek hoşuma gidiyor. (K13, Yaş 28, Erkek).

Öncelikle özel yaşam. Annem, babam önemli. Aileme vakit ayırmak, arkadaşlarımla zaman geçirmek isterim. (K15, Yaş 29, Kadın).

Çalışma yaşamım daha önde. İşim önemli. (K4, Yaş 32, Erkek).

Özel yaşamım daha öncelikli. Ailem. Sonra işim. (K25, Yaş 34, Kadın).

Zamanımın büyük bir çoğunluğunu işimde geçiriyorum. İşim daha öncelikli. Ama annem babam da önemli. Evlendiğimde eşim ve çocuklarım daha önemli olur işimden sanırım. Çünkü sorumluluklarınız artıyor. (K26, Yaş 30, Erkek).

“İş sizin için ne ifade etmektedir?” sorusu sorulduğunda X kuşağındaki katılımcılar işin geçinme kaynağı, sorumluluk, sosyal statü, kişisel doyum sağladığını belirtmişlerdir.

Gelir elde etme. Sorumluluk. Statü... (K18, Yaş 49, Erkek).

Maddi kaynak sağlıyor. Sadece maddi kazanç değil, mutluluk, başarı, tatmin gibi manevi kazanımları da var. (K10, Yaş 38, Erkek).

Sorumluluklar yükleniyorsun. Hem kendine, hem de ailene sosyal statü sağlıyor. Kendine güven sağlıyor. (K1, Yaş 46, Kadın).

Sorumluluk. Kişisel saygınlık sağlıyor. Çalışmanızla bir başarı elde etmişseniz, psikolojik olarak tatmin oluyorsunuz. Kendini gerçekleştirmenin yolu. (K20, Yaş 42, Erkek).

Aynı soru genç kuşaktaki katılımcılara sorulduğunda genç katılımcılar işin kendini ifade etme, farklı insanları tanıma, öğrenme, sosyal statü, kişisel gelişim, ücret ve finansal getiriler sağladığını ifade etmişlerdir.

İş kendimi ifade etme biçimi. Bilgi ve becerilerimi kullanabilme imkânı sağlıyor. Maddi güvenlik sağlıyor... İşimi seviyorum. (K17, Yaş 26, Kadın).

Başka insanlarla tanışıyorsun ve yeni arkadaşlıklar edinebiliyorsun. İşle ilgili konferans, seminer, fuar, proje vb. katılarak deneyimler ediniyor, yeni şeyler öğrenebiliyorsun. Kendini geliştirme fırsatı veriyor iş... (K27, Yaş 27, Kadın).

Para, deneyim, sosyal statü, mutluluk, yaşama doyma... (K13, Yaş 28, Erkek).

İki kuşakla yapılan görüşmeler genel olarak değerlendirildiğinde, kuşaklar yetişme tarzları ve içerisinde buldukları ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklara kuşaklar arasında hem karakter hem de çalışma

yaşamları hem de sosyal yaşamlarında önemli ayrışmaların olduğunu ortaya koymaktadır.

4.6. Genel Değerlendirme ve Tartışma

2000’li yıllardan itibaren çalışma yaşamında kuşaklar, kuşaklararasıdaki farklılıklar, iş tutumları, farklı kuşakların işyerinde nasıl yönetilebileceği gibi konulara artan bir ilginin olduğu görölmektedir. 1980 sonrası doğan Y kuşağının çalışma yaşamına katılması ve çalışma yaşamının kurallarını, alışkanlıklarını, kalıplarını değişime zorlaması bu ilginin temel nedeni olarak görölebilir. Değişim ve hız içinde bulunduğumuz dönemde, bu değişim ve hıza ayak uydurmak hem bireyler, hem de örgütler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin rakipleri ile rekabet etmelerinde, iş tatmini olan, örgütüne bağlı, motivasyonu yüksek, işten ayrılma niyeti olmayan çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Çalışanı tanımak, profilini doğru bir şekilde analiz edebilmek için ait olduğu kuşak çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Bu açıdan kuşakları tanımak, genel olarak yaşamdan ve çalışma yaşamından beklentilerini, kaygılarını, işe ve örgüte bakış açılarını öğrenmek faydalı olabilir. Bu düşünceden hareketle çalışmada günümüzde yaşadığı farz edilen ve çalışma yaşamında aktif olarak yer alan kuşakların genel özellikleri ve işe yönelik tutumları incelenmektedir.

Yapılan literatür taraması, Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların sayıca az olduğunu göstermektedir. Ülkemizde yeni yeni farkına varılmaya başlanan ve bu alanda yapılan çalışmalarda kuşakların işe yönelik tutumlarından örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi konuların araştırıldığı, diğer iş tutumlarıyla ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görölmektedir. Bu açıdan çalışmada kuşaklar temelinde iş tutumlarının araştırması amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşığıdaki gibidir.

Yapılan görüşmelerde katılımcılara ilk olarak kendi kuşakları ve diğer kuşak üyeleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. X kuşağı katılımcıları kendilerini olumlu açıdan araştırmacı, sorgulayan, üretken, dirençli ve ülke meselelerine duyarlı bir kuşak olarak tanımlarken, olumsuz açıdan ise; kalıp yargıları olan ve genç nesle göre daha az esnek bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir. Genç kuşağı ise sabırsız olma, araştırmak istememe, hazırcı olma, teknolojiye aşırı düşkünlük, bencillik gibi konularda

eleştirmişlerdir. Olumlu açıdan ise genç kuşağı bilinçli, kendilerini daha rahat ifade edebilen, değişimlere ve yeniliklere kolay uyum sağlayabilen, özgüveni yüksek bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir.

X ve Y kuşaklarının ayrıştıkları temel konulardan ilki siyasettir. Görüşülen X kuşağı üyelerinin büyük bir çoğunluğu, kendilerini ülke sorunlarına duyarlı bir kuşak olarak nitelendirmişler ve gençlerin bu konuda ilgisiz olduklarını, siyasetten uzak durduklarını belirtmişlerdir. X kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise, gençlerin siyasete ilgisiz olmadıklarını, gençler ile siyasal aktörler arasında karşılıklı işleyen bir ilişki kuramama sorunu olduğunu düşünmektedirler. Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı ise kendilerinin politikayla ilgilenmemelerini ailenin korumacı tavrı ve eğitim sistemiyle ilişkilendirmişlerdir. Yapılan görüşmelerden iki kuşak grubunun siyasi açıdan tavır koyma biçimlerinin de farklılaştığı söylenebilir. Hem X hem de Y kuşağı katılımcılar tarafından eleştirel yaklaşılan noktalardan birisi, X kuşağının dönemin siyasal atmosferiyle birlikte birbirlerine ilişkin fikirler edinirken siyasal kimliklerinin öne çıkmasıdır.

İki kuşağın ayrıştıkları ikinci konu, teknoloji olmuştur. Teknoloji ile barışık bir kuşak olarak nitelendirilen X kuşağının ilk dönem üyelerinin gelişim dönemleri ülkemizde televizyonun yaygınlık kazanmaya başladığı bir döneme denk gelmektedir. Bu nedenle X kuşağının gelişim dönemleriyle bütünleştirilen kitle iletişim aracı daha çok televizyondur. Kuşak üyelerinin her ne kadar bilgisayar, internet gibi teknolojiye hızlı gelişmelere kolayca adapte olabildikleri ifade edilse de X kuşağının ilk dönem üyelerinin bazıları teknolojiye bu hızlı gelişmelere ayak uydurma konusunda zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Teknolojik açıdan her gün yeni buluşların, yeni kolaylıkların ve yeni ürünlerin sunulduğu bir dönemde büyüyen Y kuşağı ise kendi kuşağını teknoloji tutkunu bir kuşak olarak nitelendirmişlerdir. Burada teknoloji ile kast edilen ise internet ve daha çok sosyal medyadır. Y kuşağı üyelerinin interneti ve sosyal medya araçlarını, bilgi edinmek, eğlence, alışveriş, sosyal iletişim, haberleşme ve gündemi takip etme amaçlarıyla kullandıkları söylenebilir. X kuşağı katılımcıları kendi dönemlerinde insan ilişkilerinin, iletişimin ve ahlaki değerlerinin daha güçlü olduğunu belirtmişler, günümüzde iletişimin, insan ilişkilerinin zayıfladığını, güven kavramının kalmadığını,

bu olumsuz durum üzerinde de teknolojik alandaki gelişmelerin özellikle de internet ve sosyal medyanın etkili olduğunu belirtmişlerdir.

X ve Y kuşaklarının ayrıştıkları üçüncü konu refah düzeyindeki artış ve tüketim olmuştur. Ekonomik krizler ve maddi zorlukların olduğu bir ortamda yetişen X kuşağının aksine, Y kuşağı üyeleri maddi açıdan daha rahat bir ortamda büyümüşler ve teknoloji, eğitim gibi alanlarda kendilerine daha fazla imkân sunulmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla yaşamın her alanına gömülü hale geldiği, iletişim ve bilgi hızının baskın eğilim olduğu, ekonominin ağ ekonomisine dönüştüğü bir ortamda doğan Y kuşağının gerek tüketim gerekse sosyalleşme davranışlarının dijital teknolojiler ve ağ eksenli geliştiği söylenebilir. Belirtmek gerekir ki Y kuşağının 1980'li yılların başında doğan ilk temsilcilerinin ebeveynleri darbe, ekonomik sıkıntılar gibi olaylara tanıklık ettiklerinden çocuklarını tutumlu yetiştirmeye özen göstermişlerdir. Bu açıdan tutumlu ve elindekine biraz daha değer veren kişilerdir denilebilir. 1990'lı yıllarda doğan Y kuşağı üyelerinin ise tüketim konusunda çok daha rahat oldukları ve eline geçeni çok çabuk tükettikleri söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında iki kuşağın ayrıştığı konuların teknoloji, siyaset ve ekonomi konuları olduğu görülmektedir. Dünyada iletişim, teknoloji gibi alanlarda hızlı değişimlerin yaşandığı, küreselleşmenin etkilerinin hissedildiği bir ortamda doğan Y kuşağı teknoloji dostu, bireysel, rahat, esnek bir kuşak olarak tanımlanabilir. Ülkemizde Y kuşağının aile konusunda geleneksel bir yanının olduğu söylenebilir. Y kuşağı üyeleri ailelerine değer vermekte ve onları hem bir model olarak hem de bir destek ünitesi olarak görmektedirler. Ebeveynleri ile özgür ve eşitlikçi bir ilişki kurmak istemektedirler. Ailelerde çocukları için güvenli ve emniyetli bir ortam yaratmaya çalışmışlar ve çocuklarıyla yakın ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu açıdan Y kuşağıyla birlikte ebeveyn denetiminin yeni bir anlam kazandığı, ebeveyn ve çocuk ilişkisinin farklılaştığı söylenebilir. Y kuşağının yokluğu neredeyse hiç görmemesi, varlıkla büyümesi ve aileleri tarafından yoğun ilgiyle büyütülmeleri sorumluluk bilinçlerinin düşük olması, zor olan için mücadele etmek istememe, tembellik, hazırcılık, sabırsızlık gibi olumsuz özellikler edinmelerinde etkilidir denilebilir. Bu açıdan ülkemizde Y kuşağı tanımının batılı kaynaklardaki Y kuşağı tanımı ile oldukça önemli benzerliklere sahip olduğu söylenebilir.

Yetiştirme dönemlerinde siyasal şiddet, kutuplaşmalar, darbe, ekonomik sıkıntılar gibi toplumda büyük etkileri olan olaylar nedeniyle X kuşağı üyeleri ise kanaatkâr, sorumluluk bilinci yüksek, tedbirli, mücadeleci bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca X kuşağının, Y kuşağına göre daha kuralcı aileler içerisinde büyüdükleri söylenebilir. Ülkemizde X kuşağının tanık oldukları olaylar bakımından batılı kaynaklardaki X kuşağı tanımından farklılaştığı söylenebilir.

Kuşakların kendi kuşak ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri sorulduktan sonra ikinci olarak, çalışma yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyeleriyle ilgili görüşleri sorulmuştur. X kuşağı üyeleri, Y kuşağının sorumluluk bilincinin zayıf olması, hazırcılık, tembellik, rahatlık, benmerkezci olma gibi olumsuz özelliklerinin çalışma yaşamına da yansıdığını belirtmişlerdir. bunun yanı sıra X kuşağı katılımcılar Y kuşağını disiplinsizlik, işin sorumluluğunun yeterince içselleştirilmesi, işlerin yüzeysel yapılması, işbirliği ve paylaşımdan kaçınma, kolay motivasyon kaybı konularında olumsuz açıdan eleştirmişlerdir. Y kuşağının yöneticilerinden sürekli yönlendirme bekleme ve işle ilgili sorun yaşadıklarında çözümü yönetimden bekleme, kuşak üyelerinin aile ilgisiyle büyüyen bir kuşak olmasıyla ilişkilendirilebilir. Y kuşağı üyeleri kendi kuşaklarını ise sabırsızlık, acele etme, işlerini yüzeysel yapma, yaptıkları işlerden emin olamama gibi konularda eleştirmişlerdir. Bu açıdan Y kuşağı üyelerinin kendi kuşakları için belirttikleri olumsuz nitelikler, X kuşağı üyelerinin Y kuşağı için belirttiği ifadelerle uyumluluk göstermektedir. X kuşağı üyelerinin bir kısmı genç kuşağı, iş yapma konusunda pratik, çalışma yaşamında hırslı, meraklı başarı kavramına önem veren bireyler olarak değerlendirmişlerdir.

X kuşağı katılımcılar çalışma yaşamında kendilerini sorumluluk sahibi, garantici, disiplinli, işbirlikçi ve süreç odaklı bireyler olarak nitelendirirken, Y kuşağı katılımcılar X kuşağı üyelerinin çalışma yaşamında kuralcı, geleneksel, alışkanlıklarına bağlı, tedbirli ve titiz davranan bireyler olduklarını düşünmektedirler. Bu açıdan Y kuşağındaki çalışanların teknolojik alanda sahip oldukları bilgi ve yeterlilikleri ile X kuşağındaki çalışanlarında tecrübe ve bilgi birikimleri ile çalışma yaşamına katkı sağladıkları ve iki kuşağın işyerinde birbirlerini tamamladıkları söylenebilir.

Çalışmada her iki kuşak üyeleri de farklı kuşaktan bireylerin aynı işyerinde çalışmasının verimliliği, performansı arttırdığını belirtmişlerdir. X ve Y kuşağı

katılımcıların önemli bir çoğunluğu yaşla ilgili problemler yaşamadıklarını belirtse de katılımcıların bir kısmı işyerinde hem genç çalışanların hem de yaş ilerlemiş çalışanların, işe alım ve çalışma sürecinde yaş ayrımcılığına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. yaş ayrımcılığının ileri yaş gruplarında işte yeterli performansı gösterememe, motivasyon düşüklüğü ve enerji eksikliği gibi sebeplerden ortaya çıktığı, gençlere yönelik yaş ayrımcılığının ise tecrübe, deneyim yetersizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte genç çalışanlar yaşlarıyla ilgili olarak anlaşılama, iletişim kurmada güçlük çekme gibi problemler yaşadıklarını da belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konusunda, iki kuşağın görüşleri arasında önemli farklılıklar vardır. Çalışma yaşamında X kuşağı üyeleri, samimi çalışma ortamı, çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, işyerinde iyi bir iletişimin olması gibi sebeplerden dolayı işyeri değişikliğine olumlu bakmadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Türkiye'nin sosyoekonomik durumu yüksek işsizlik oranları, özellikle küçük illerde yaşanan istihdam sorunu gibi örgüt dışı faktörler bireylerin örgüte bağlılığını arttıran faktörler arasında yer almış olabilir. Bireylerin işsiz kalmama ya da daha zorlu şartlarda çalışma durumunun varlığı, mevcut örgütlerine devamlılık bağlılığı olarak yansımış olabilir. X kuşağının aksine Y kuşağı işyeri değişikliğine açık olduklarını ve gerekli gördükleri ve istedikleri koşulları bulduklarında çalıştıkları yeri değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan Y kuşağının ilk dönem temsilcilerinin 1990 sonrası doğan temsilcilerine kıyasla işyeri değişikliği konusunda daha mantıklı hareket etmekten yana bir tutum sergiledikleri söylenebilir. İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı bireyler olarak nitelendirilen Y kuşağı üyelerinin, önceki kuşaktan örgütsel sadakat konusunda da farklılaştıkları çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan biridir.

Kuşakları motive eden faktörler değerlendirildiğinde; X kuşağı bankacılar yoğun çalışma nedeniyle kendilerine ve ailelerine zaman ayıramamanın, satış baskısının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, çalışma ortamının samimiyeti gibi faktörler X kuşağı bankacıların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Y kuşağı bankacıların motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmada Y kuşağı katılımcıların üstlerinden geribildirim

almalarının veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmelerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen bir başka unsur olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Y kuşağının motivasyonu için, yöneticilerinin yanı sıra çalışma arkadaşlarından da düzenli geribildirim almanın önemli olduğu söylenebilir. Kuşak üyeleri için yaptıkları günlük işlerin bile dünyaya olumlu bir katkı sağlaması önem arz ettiğinden, işe, örgüte sağladıkları katkıların takdir edilmesi de Y kuşağı üyelerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Kurum içerisinde adaletsizliğin olduğuna ilişkin algı, çok fazla formalitenin olması, resmi iletişim gibi unsurlar kuşak üyelerinin motivasyonlarını düşürmektedir.

X ve Y kuşaklarının çalışma şekliyle ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; X kuşağı katılımcılar takım çalışmasını tercih ettiklerini belirtirken, Y kuşağı katılımcıların bir kısmı takım bir çalışmasına bir kısmı da bireysel çalışmaya daha sıcak baktıklarını ifade etmişlerdir. X ve Y kuşaklarında olup takım çalışmasına sıcak bakan katılımcılar takım çalışmasını, fikir alışverişine olanak sağlaması, yaratıcılığı ve enerjiyi arttırması gibi nedenlerle tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bireysel çalışmayı seçen Y kuşağı katılımcılar ise, takım çalışmasının görüş ayrılıklarına, zaman kaybına yol açtığını, bazı takım üyelerinin sorumluluklarını eksik yerine getirmesi ya da hiç getirmemesi nedeniyle takım çalışmasına olumlu bakmadıklarını ifade etmişlerdir.

İki kuşağın otorite, kurallar ve hiyerarşik yapılanma ile ilgili görüşlerine bakıldığında; otoriteyi sorgulayan ve hiyerarşik yapıları daha az tercih eden bir kuşak olarak nitelendirilen X kuşağı üyeleri, işyerinde otoritenin olması gerektiğini, aksi takdirde karışıklıkların olduğu düzensiz bir çalışma ortamının ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Y kuşağı çalışanların otoriteye bakış açılarının önceki nesillere göre farklılaştığı, otoriter yönetim tarzına sıcak bakmadıkları hatta otoriteye meydan okuyan bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir. Y kuşağı üyelerinin hiyerarşinin olduğu ortamlarda çalışmaktan ve dikey yapılanmalardan kaçınarak, daha yatay çalışma ilişkileri kurmaya çalıştıklarını söylemekte mümkündür. Y kuşağı katılımcılarının üzerinde durduğu bir diğer konu saygıdır. Kuşak üyeleri birilerine karşı zorla sırf makam, mevki sahibi olduğu için saygı göstermeyi mantıksız olarak görmekte ve kişilerin saygı görmek istiyorsa, bu saygıyı hak etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışma bulguları açısından X kuşağı üyelerinin otorite, hiyerarşi ve kurallar açısından

kendinden önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağına göre görece olarak daha esnek ve rahat yapılanmaları tercih ettikleri, Y kuşağının ise, X kuşağına göre otorite, hiyerarşik yapılanma ve kurallar açısından daha esnek oldukları söylenebilir.

Kuşakların çalışma yaşamında iletişim ve geribildirim konusundaki görüşleri değerlendirildiğinde; X kuşağı katılımcılar işyerinde resmi iletişim yerine, yarı resmi, arkadaşça ya da belirli durumlarda resmi olan bir iletişim üslubunu tercih ettiklerini ve geribildirim planlı bir çalışma ve motivasyon açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Y kuşağı katılımcılarda X kuşağı katılımcılar gibi işyerinde resmi iletişimden hoşlanmadıklarını, yarı resmi ya da arkadaşça bir iletişim stilini tercih ettiklerini ve geribildirim ve rehberliğin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Sonuç itibariyle açık iletişim yaklaşımına sahip olan Y kuşağı üyelerinin X kuşağına göre daha esnek ve gayri resmi bir iletişim üslubundan yana oldukları söylenebilir.

Çalışma ve özel yaşam tercihi açısından her iki kuşak katılımcılarının verdikleri cevaplara bakıldığında; X kuşağı katılımcıların önemli bir çoğunluğu çalışma yaşamlarının daha önemli olduğunu belirtirken, Y kuşağı katılımcıların bir kısmı çalışma yaşamlarının, özel yaşamlarından daha öncelikli olduğunu, bir kısmı da özel yaşamlarının çalışma yaşamlarından daha öncelikli olduğunu ifade etmişlerdir. X kuşağından olan bireyler ile Y kuşağından olan bireylerin işin anlamına işin anlamına yükledikleri anlamlarında birbirinden farklılaştığı söylenebilir. X kuşağı katılımcılarda işin ifadesinde maddi kazanç, sorumluluk ve statü kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Genç katılımcılarda ise işin ifadesinde, kendini ifade etme, farklı bireyleri tanıma, statü, kişisel gelişime katkı sağlama kavramları öne çıkmaktadır. İşi geçinme kaynağı olarak görenlerin işinden elde ettiği haz duygusunun, işi kendini ifade etme olarak görenlerden daha fazla olduğu söylenebilir.

Farklı kuşak tutumlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalarda X ve Y kuşak çalışanların tutumları arasında bir takım farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularımız konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir.

Çalışmanın sadece Isparta ilinde yaşayan X ve Y kuşağı üyesi bankacılarla yapılmış olması çalışmamızın kısıtlarından bir tanesidir. Ayrıca, diğer kuşaklara göre daha az sayıda olduğu gözlenen bebek patlaması kuşağındaki bankacıların çalışmaya katılmak istememeleri, bu kuşakta örneklem sayısının olmamasına neden olmuştur. Katılımcılar ve örneklem sahası göz önüne alındığında ortaya çıkan sonuçların yalnızca bir değerlendirme olacağı ve Türkiye'nin tamamında genellenebilir bir sonuç çıkarmadığı ortadadır. Araştırmadan elde edilen bulgular farklı örneklem gruplarıyla, farklı yerlerde sınanabilir, geçerliliği daha yüksek olan sonuçların elde edilebilmesi için örneklem grubu genişletilerek, araştırmalar tekrar edilebilir. Bu kısıtlara karşılık araştırmanın kuşakların iş tutumları açısından karşılaştırmalı bir çalışma olmasının, bu anlamda izleyen araştırmalara ve yol göstermesi ve alana katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular, yeni kuşak üyelerini elde tutmak, motive etmek ve yeteneklerinden yararlanmak üzere yapılması gerekenlere de ışık tutmaktadır.

SONUÇ

Çalışma kapsamında önce kuşak, tutum ve işe yönelik tutum kavramları tanımlanmış, ardından ise günümüzde yaşadığı farz edilen ve çalışma yaşamında yer alan kuşak türleri sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve önümüzdeki yıllarda çalışma yaşamına girmesi beklenen Z kuşağı olarak tanımlanmıştır. Sonrasında kuşakların Türkiye’de işgücü ve nüfus içerisindeki dağılımları incelenmiş ve çalışma yaşamındaki iş tutumları üzerinde durulmuştur.

Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanarak X ve Y kuşağı bireylerin işe yönelik tutumları incelenmeye çalışılmıştır. Görüşmeler 22.03.2015 ile 28.03.2015 tarihleri arasında Isparta ilinde ikamet eden ve farklı bankalarda çalışan toplam yirmi sekiz bankacıyla yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde önceden hazırlanmış bir soru formu kullanılmış, ancak görüşmenin akışına uygun olarak soruların şekli ve soru sırası değiştirilmiştir. Katılımcılara öncelikle kendi kuşakları ve diğer kuşak üyeleri hakkındaki görüşleri ile çalışma yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri sorulmuş, ardından kuşakların iş tutumlarına ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla sorular yöneltmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra, görüşme yoluyla elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; X kuşağı genel olarak araştırmacı, sorgulayan, mücadeleci, toplumsal sorunlara, siyasete ilgili bir kuşak olarak tanımlanabilirken, çalışma yaşamında ise, sorumluluk sahibi, garantici, disiplinli, işbirlikçi, otorite, hiyerarşi ve kurallar açısından bebek patlaması kuşağına göre daha esnek, geribildirime önem veren, takım çalışmasını tercih eden, işyerinde resmi iletişimden hoşlanmayan bireyler olarak nitelendirilebilir.

Sonuç olarak araştırmanın Y kuşağı ile öne çıkan bulguları, büyük ölçüde bu kuşakla ilgili kalıplaşmış yargılar ve araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yeniliklere ve değişimlere kolay uyum sağlayabilen, bilinçli, kendilerini rahat ifade edebilen, özgüveni sahibi, bencil, sabırsız, benmerkezci özelliklere sahip bu kuşak üyelerinin gösteriş düşkünü olması ve özellikle yetiştikleri dönemin koşulları ele alındığında diğer kuşaklardan daha esnek, teknoloji tutkunu olmaları çalışmadaki bulgularla örtüşmektedir. Y kuşağının rahatına düşkün olma, benmerkezcilik,

sabırsızlık, acelecilik gibi özelliklerinin çalışma yaşamına yansıdığı görülmektedir. Sadakat anlayışı diğer kuşaklardan farklı olan, geribildirime önem veren, işyerinde arkadaşça bir iletişim olmasını isteyen ve fazla otorite karşısında rahatsız olan Y kuşağı, farklı bir işin kendileri için daha faydalı olacağını hissettiklerinde veya düşündüklerinde iş değiştirmekten korkmamaktadır.

Ayrıca çalışmada X ve Y kuşakları her ne kadar yaşadıkları dönem ve toplumsal ortama bağlı olarak belirli ana özellikler üzerinden tanımlanabilse de yaşadıkları deneyimlerin, toplumsal ortamların farklı olması nedeniyle, kuşaklar içinde farklı alt gruplara rastlanmış ve bu alt gruplar arasında farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma bulguları ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında işyerlerinde farklı kuşaktan bireylerin niteliklerinin saptanarak, bireylerin ihtiyaçlarına cevap veren bir yönetim şeklinin benimsenmesi, çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri açısından önem arz etmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin; çalışma ve özel yaşam dengesinin sağlanmasına, teknoloji destekli uygulamalar ile öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılmasına, sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesine, terfi ve kariyer fırsatlarının sunulmasına, sağlıklı geribildirim, mentorluk, koçluk gibi yöneticilik tarzına önem veren uygulamalara ağırlık vermesi ile yeni kuşak üzerinde etkili olması mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, Orhan, BATUR, Zeynep H. ve EKŞİLİ, Nisa, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, Yıl: 2014, s: 165-182.
- AKDEMİR, Ali, ve diğerleri, “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, Yıl: 2013, s: 11-42.
- AL-OTAIBI, Adam Ghazi , “Job Involvement, Personal Characteristics and Performance Among White- Collar Employees in the Kuwaiti Civil Service”, **Int’ L. J. Of Organization Theory and Behaviour**, Volume: 3, No: 1&2, 2000, p: 211-233.
- ALTUNDAĞ, Nevriye, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Yıl: 2012, ISSN: 1309-8039 (online), s: 203-212.
- ANGELINA, Tay, “Managing Generational Diversity at the Workplace : Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees”, **African Journal of Business Management**, Volume: 5 (2), 2011, p: 249-255.
- ANIL, Alev Hatice, **Kültürel Değişme Açısından Kuşaklararası Çatışma**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.
- AŞIK, Akşit Nuran, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, Haziran 2010, s: 31-51.
- AYDOĞAN, Filiz, **Medya ve Serbest Zaman**, Om Yayınevi, İstanbul, 2000.
- AYHÜN, Erden Sena, “Kuşaklararasıdaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, Yıl: 2013, s: 93-112.
- BACAK, Bünyamin ve YİĞİT, Yusuf, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Yıl: 2010, s: 29-44.
- BAHAR, Ozan Bahar ve BİNGÖL, Korkmaz Fehime, “Türkiye’de İç Göç Hareketlerin İstihdam ve İşgücü Piyasalarına Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Yıl: 2012, s: 43-61.
- BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

- BARLEY, R. Stephen and KUNDA, Gideon, “Desing and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse”, **Administrative Science Quarterly**, 37, p: 363-399.
- BARTLETT, R. Kenneth, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume:12, No:4, 2001, p: 335-352.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.
- BAUER, N. Tayla and Green, G. Stephen, “Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test”, **Academy of Management Journal**, Volume: 39, No: 6, Year: 1996, p: 1538-1567.
- BAUMAN, Zygmunt, **Çalışma, Tüketim ve Yeni Yoksullar**, 1. Baskı, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1999.
- BİÇERLİ, Kemal Mehmet, **Çalışma Ekonomisi**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2007.
- BİRKAN, Can Kemal, **Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- BOWEN, E. David, “Some Unintended Consequences of Intention To Quit”, **The American Journal of Sociology**, Volume: 7, No:2, Year: 1982, p: 205-211.
- BROWN, Sky, CARTER, Britt, COLLINS, Michael, GALLERSON, Christopher, GIFFIN, Grady, GREER, Jon, GRIFFİTH, Ray, JOHNSON, Emily, and RICHARDSON, Kate, “Generation Y in the Workplace”, 2009, http://nslw.org/generation_y.pdf, (E.T. : 29.12.2014).
- HOBART, Buddy, “Understanding Generation Y”, **PrincetonOne**, <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>, (E.T. : 23.09.2014).
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, AKGÜN, Erkan Özcan, KARADENİZ, Şirin, DEMİREL, Funda, ve ÇAKMAK, Kılıç Ebru, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2008.

- CENGİZ, Ayşe Aytül, “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1-2, Nisan 2000, s: 509-538.
- CHANDLER, Dupont Alfred, **Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise**, MIT Press, Cambridge, 1962.
- COHEN, Aoran, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume: 13, No: 6, November 1992, p: 539-558.
- COMTE, Auguste, **The Positive Philosophy**, Ed., Abraham S. Blumberg, New York, AMS Press, 1974.
- COŞKUN, Recai, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım ve Remzi Altunışık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2010.
- ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2001.
- ÇOBAN, Fadime, “Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?”, **Capital Dergisi**, 2006, <http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>, (E.T. : 20.09.2014).
- DALOĞLU, Sezi Elif, **Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz**, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İzmir, 2013.
- DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal Tosun), 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- DELAHOYDE, Theresa, “Generational Differences in Baccalauerate Nursing”, 2009, <http://www.csm.edu/sites/default/files/Delahoyde.pdf>, (E.T. : 16.09.2014).
- Deloitte Eğitim Vakfı, “Y Kuşağı İnavasyon Araştırması”, 2013, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf, (E.T. : 29.12. 2014).
- DENNISON, S. Henry, “The Need For The Development of Political Science Engineering”, URWICK, O.B.E. M.C. M.A. (Ed: Kenneth Thompson), **The Early Sociology Of Managa-ment And Organizations**, **Routledge**, Volume: 4, London, 2003, p:131–143.
- DIGILIO, John J., and GAYLE, Lynn-Nelson, “The Millennial Invasion: Are You Ready?”, **Information Outlook**, Volume: 8/11, 2004, p: 15-20.
- DOLU, Banu, **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Ödevi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.

- DURUSOY, Öztepe Nagihan, **Atölyeye Dönüşen Evler: Denizli Tekstil Sektöründe Ev Eksenli Çalışma**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- EFİL, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- EKİN, Nusret, **İşgücü ve Ekonomik Gelişme**, Fakülteler Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1397, İstanbul, 1968.
- EKİZ, Durmuş, **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2012.
- ETLİCAN, Gizem, **X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Families and Work Institute, “Generation and Gender in the Workplace”, 2002 <http://www.familiesandwork.org/>, (E.T.:17.09.2014).
- GANTMAN, R. Ernesto, **Capitalizm, Social Privilege and Managerial Ideologies**, Hampshire: Ashgate, 2005.
- GEORGE, S. Claude, **History of Management Thought**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1972.
- GÖKMEN, Süheyla, **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.
- GÖRMÜŞ, Şahin Alpaslan, “İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi”, **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standart**, Cilt:40, Sayı: 474, 2001.
- GÖZEN, Dağdeviren Emine, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- GUILLEN, F. Mauro, **Models of Management: Work, Authority and Organization in Comparative Perspective**, The University of Chicago Press, Chicago, 1994.
- GÜÇLÜ, Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.

- GÜL, Hasan, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, Yıl: 2003, s: 73-83.
- GÜR, Durali, **Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.
- GÜRSOY, Doğan, MAIER, A. Thomas and CHI, G. Christina, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Volume: 27, Issue: 3, 2008, p: 448-458.
- GÜVEN, Sami, **Toplumbilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2006.
- HARRIS, J. Kenneth, KACMAR, Michele K. and WITT, L. A. , “An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader- Member Exchange and Intent to Turnover”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume: 26, Issue: 4, Year: 2005, p: 363-378.
- HOWE, Neil and STRAUSS, William, “Helicopter Parents in the Workplace”, <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf>, (E.T. : 19.09.2014).
- HREBINIAK, G. Lawrence and ALUTTO A. Joseph, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 1972.
- Hürriyet, “Türkiye’de Hemen Başarmak ve Ödülünü Almak İsteyen Yöneticiler Çoğunlukta”, 18 Ocak 2010.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2005.
- İNCEOĞLU, Metin, **Tutum, Algı, İletişim**, 5. Basım, Beykent Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010.
- İSLAMOĞLU, Hamdi Ahmet, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, İzmit, 2009.
- İŞÇİMEN, Sever Didem, **Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul, 2012.
- İZMİRLİOĞLU, Kerim, **Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2008.

- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, *Her Alandaki Kadın İstihdamının Arttırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, 2013,
http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_raporu_2014_1.pdf,
(E.T. : 08.03.2015).
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, 12. Basım, Evrim Yayınları, İstanbul, 2008.
- KAPIZ, Özen Serap, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s: 139-153.
- KAPLAN, Mehmet, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- KARAASLAN, Erkan, “Kayıt Dışı İstihdam ve Neden Olduğu Mali Kayıpların Bütçe Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği”, Mali Hizmetler Derneği, Yayın No: 7, 2010, Ankara,
[http://www.hakan.hozyildiz.com/file/resource/kayitdisiistihdamkitap\[1\]_120130172546.pdf](http://www.hakan.hozyildiz.com/file/resource/kayitdisiistihdamkitap[1]_120130172546.pdf), (E.T. : 08.03.2015)
- KARAASLAN, Serpil, **Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.
- KARABIYIK, İlyas, “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 110, Sayı: 1, Yıl: 2012, (Çevrimiçi:), <http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2012-1/12-karabiyik.pdf>, (E.T. : 06.03.2015).
- KARACAOĞLU, Korhan, “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı: 52, Yıl: 2005, s: 54-70.
- KARADENİZ, Oğuz ve YERELİ, Burçin Ahmet, “Türkiye’de Kayıtdışı İstihdamın Vergi Kayıp ve Kaçakları Üzerine Etkisi”, **E-Yaklaşım**, 2004.
- KELEŞ, Necla Hatice, “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 26, Yıl: 2013.
- KELEŞ, Necla Hatice, “Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Yıl: 2011, ISSN: 1309-8039 (Online), s: 129-139.

- KERR, Clark, DUNLOP, T. John, HARBISON, Frederick, and MYERS, A. C., “Sanayileşmenin Mantığı”, Sosyoloji Yazıları, Editör: İhsan Sezai, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1983.
- KESER, Aşkın, **Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003.
- KINGİR, Said ve ŞAHİN, Mustafa, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KIREL, Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, Yıl: 1999, s: 115-136.
- KİZİROĞLU, Mithat Ahmet, “**1980’den Günümüze Türkiye ve İstanbul’da İstihdam**”, 2014, <http://www.calismatoplum.org/sayi42/kiziroglu.pdf>, (E.T. : 29.09.2014).
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003.
- KUNDANIS, M. Rose, Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- KURUÜZÜM, Ayşe, IRMAK, Sezgin ve ÇETİN, İpekçi Emre, “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 53, Yıl: 2010, s:183-198.
- KÜMBETOĞLU, Belkıs, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- LAGREE, Jean Claude , “Generations”, **Les Annales de Vaucresson**, 1991.
- LANCESTER, C. Lynne and STILLMAN, David, “When Generations Collide: Who They Are, Why They Class, How to Solve the Generational Puzzle at Work”, **Harper Business**, New York, 2003.
- LOCKE, A. Edwin, “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation”, **The Academy of Management Review**, Volume: 7, No: 1, 1982, p: 14-24.
- LORENCE, Jon, “A Test of Gender and Job Models of Sex Differences in Job Involvement”, **Social Forces**, Vol: 66, No: 1, 1987, p: 121-142.
- LÜKÜSLÜ, Demet, **Türkiye’de “Gençlik Miti”: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği**, 2. Baskı, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- MACUNOVICH, J. Diane, “The Baby Boomers”, Barnard College, Columbia University, 2000,

- http://bulldog2.redlands.edu/fac/diane_macunovich/web/baby_boomers.pdf. (E.T. : 17.09.2014).
- MENĐİ, Zeynep, BB, X, Y ve Z kuşakları birbirinden çokook farklı, Hürriyet İK, 2009.
- MESUTOĞLU, Neşe, “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!”,
<http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusaği-geliyor.html>,(E.T. :23.09.2014).
- METİN, Banu, “Türkiye’de İşgücü Piyasasının Genel Görünümüne İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, s:1-15.
- MONTANA, J. Patrick, and PETIT, Francis, “Motivating And Managing Generation X and Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach”, **Journal Of Business & Economics Research**, Volume: 6, Number: 8, Year: 2008, p: 35-40.
- MURAT, Sedat, **AB Ülkelerinde ve Türkiye’de İşgücünün Yapısı**, (Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan), Tuhis Yayın No: 38, Ankara, 2000.
- NAZEMETS, Patricia, “Kuşak Farklılıklarını Anlamak- Bu Yıl Kuşağı İçin”, GM Dergisi, Sayı:30, 2009, http://www.dijimecmua.com/gm-dergi/481/index/703660_yil-2020-kusak-farkliliklarini-anlamak-olgunlar-kusaği-icin-x-kusaği-icin/, (E.T. : 21.01.2015).
- O’CONNOR, Ellen, “Minding The Workers: The Meaning of ‘Human’ and ‘Human Relations’ in Elton Mayo”, **Organization**, Volume: 6, 1999, p: 223-246.
- OLSON, Paul and BRESCHER, Hannah, “The Power of 4 The Four Generations: Who are They”, 2011,
http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf, (E.T. : 12.09.2014).
- ÖNAL, Sandal Elif, “Kamu Çalışanlarının Verimliliğinde İşe Yönelik Tutumlar”,
<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kamu...ise-yonelik-tutumlar/394>, (E.T. : 09.10.2014).
- ÖRÜCÜ, Edip ve KANBUR, Aysun, “Örgütsel Yönelim Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, Yıl: 2008.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KAPLAN, Elif, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Yıl: 2001, s: 93-111.
- ÖZER, Ender M., “Y Kuşağı”, <http://www.alto.org.tr/tr/haber-odasi/item/1427-%E2%80%9Cy%E2%80%9D-ku%C5%9Fa%C4%9Fi-3.html?tmpl=component&print=1>, (E.T. : 29.12.2014).

- ÖZER, Süral Pınar, ERİŞ, Deniz Engin ve ÖZMEN, TİMURCANDAY Nezcan Ömür, “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, Yıl: 2013, s: 123-141.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2013.
- ÖZTEN, Süleyman Sultan, **Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2008.
- ÖZTÜRK, Özlem, “X, Y, Z Kuşakları”, <http://www.egitimpedia.com/kariyer-ve-insan-kaynaklari/x-y-z-kusaklari>, (E.T. : 02.01.2015).
- PARRY, Emma and URWIN, Peter, “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, **International Journal of Management Reviews**, Volume:13, Issue:1, 2011, p: 79-96.
- RAMSEY, Rosemary, LASSK, G. Felicia and MARSHALL, W. Greg, “A Critical Evaluation of a Measure of Job Involvement: the Use of The Lodahl and Kejner (1965) Scale with Salespeople”, **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume: 15, No: 3, 1995, s: 65-74.
- ROBBINS, P. Stephan and JUDGE, A. Timothy, **Örgütsel Davranış, (Organizational Behavior)**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın Dağıtım, 2013.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2003.
- SEÇKİN, Sedef, “Türkiye’nin Kuşak Profili”, **Capital Dergisi**, Yıl: 2000, s: 100-106.
- DEMİRKAN, Yurtkuran Semra, ERSÖZ, ŞEN, Beder Rahime, Günindi Aysel, ERTEKİN, Emre, SEZGİN, Özden, TURĞUT, Meryem Ahu ve ŞEHİTOĞLU, Nuray, **Boşanma Nedenleri Araştırması**, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.
- SENBİR, Hakan, **Z Son İnsan Mı?**, 1. Baskı , “o” Kitaplar, İstanbul, 2004.
- SIĞRI, Ünal ve BASIM, Nejat, “İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: Y, Sayı: 12, Yıl: 2006, s: 131-154.
- SINGH, Pushpa, GUPTA, Usha and RASTOGI, Manika, “Job –Involvement in Relation to Marital Status and Six Psychological Studies”, **Journal of Personal Management**, Volume: 26, No: 2, 1981, p: 82-94.

- SIRIM, Veli, Y Kuşağının Özgürlük Esareti, Zafer Dergisi Yazıları, Sayı: 354, Yıl: 2006, <http://www.zaferdergisi.com/makale-1822-y-kusaginin-ozgurluk-esareti.html>, (E.T. : 19.09.2014).
- SÜRGEVİL, Olca, **Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.
- SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK Gülay, “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:4, 2008.
- ŞAHİN, Levent, “Türkiye’de İşgücü Piyasasının Yapısal Özellikleri ve İşsizlik Sorunu”, sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 53, Yıl: 2007, s: 544-575.
- ŞİMŞEK, Hasan ve YILDIRIM, Ali, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- TELMAN, Nursel ve ÜNSAL, Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004.
- TINAR, Yaşar Mustafa, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, İzmir, 1996.
- TOKABAŞ, Ediz, “Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat”, Galatasaray Üniversitesi, <http://isfam.org/makaleler/kusak-kusak-teknoloji-ve-sosyal-hayat.html>, E.T. :16.09.2014).
- TOKER, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 8 (1), Yıl: 2007, s: 92-107.
- TOLBIZE, Anick, “Generational Differences in the Workplace”, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, E.T. : 16.09.2014).
- TORUNTAY, Hatice, **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- TULGAN, Bruce, **Managing Generation X: How To Bring Out The Best In Young Talent (Revised Edition)** W.W.Norton & Company, New York, London, 2000.
- TÜMGAN, Cengiz, **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007. http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengiz_tumgan_tez.pdf, (E.T.: 12.10.2014).
- Türk Dil Kurumu, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts, (E.T. : 11.09.2014).

- Türk Eğitim Derneği, [TED], 2011,
<http://www.tedkarabuk.k12.tr/Eklenti/62,kusaklar.pdf?0> , (E.T. : 25.09.2014).
- TÜRK, Aycan, **Y Kuşağı**, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2013,
<http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=DTTrnJl7c39xKrYLgnjyhVdGQQMSlvdsx2hRQlmPnFcZhh98p1TgN!-151993085>, (E.T. : 16.09.2014).
- UYGUR, Akyay, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 1. Basım, Barış Platin Kitapevi, Ankara, 2009.
- ÜNGÜREN, Engin, CENGİZ, Funda ve ALGÜR, Seden, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 27, Yıl: 2009, s: 36-56.
- WALKER, William David, **Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes**, Unpublished PhD Thesis, Capella Universty, 2006.
- WEINGARTEN, M. Robin, “Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse’s View of Team Building in the Emergency Department”, **Journal of Emergency Nursing**, Volume: 35, Issue: 1, Year: 2009, p: 27-30.
- WELTER, Veronica, **Analysis Of The Characteristics Of Generation X’ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan**, Unpublished PhD Thesis, Central Michigan University, 2004.
- WESTON, Marla, “Coaching Generations In The Workplace” **Nursing Administration Quarterly**, Volume: 25, Issue: 2, Year: 2001, p: 11-21.
- WREN, A. Daniel, **The Evolution of Management Thought**, The Ronald Press, New York, 1972.
- YAPICI, Nuray, **İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2008.
- YILDIRIM, Selahattin, **Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi**, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- YİĞİT, Zühal, **X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

YÜZBAŞIOĞLU, Sevda, Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı, <http://www.dunya.com/print.php?type=1&id=151507>, (E.T. : 17.09.2014).

ZAIM, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.

ZEMKE, Ron, RAINES, Claire and FILIPCZAK, Bob, **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2nd Ed., Amacom, USA, 2003.

“İşyerinde çatışmalar artıyor!” Gazete Habertürk, HT Kariyer, <http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/670633-is-yerinde-catismalar-artiyor>, 18.09.2011, (E.T. : 21.01.2015).

“Kuşaklar Çatışıyor Mu?”, <http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kusaklar-catisiyor-mu-haberdetay-1945>, (E.T. : 12.03.2015).

“Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop”, 2009, <http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/training/documents/Participant%20Packet%20Intergen%20Dynamics.pdf>, (E.T. : 16.09.2014).

“The Millennial Generation: Another Baby Boom”, <http://www.newstrategist.com/store/files/AmGen6SamplePgs.pdf>. (E.T. :17.09.2014).

EKLER

EK 1: TABLOLAR

Tablo 1: Yaş Grubuna ve Cinsiyete Göre Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Erkek	Kadın	Toplam
'0-4'	3.187.259	3.019.156	6.206.415
'5-9'	3.218.411	3.052.823	6.271.234
'10-14'	3.269.578	3.102.587	6.372.165
'15-19'	3.327.238	3.150.484	6.477.722
'20-24'	3.166.104	3.047.920	6.214.024
'25-29'	3.189.167	3.097.165	6.286.332
'30-34'	3.305.734	3.237.935	6.543.669
'35-39'	2.946.289	2.879.860	5.826.149
'40-44'	2.673.800	2.634.460	5.308.260
'45-49'	2.389.852	2.331.911	4.721.763
'50-54'	2.123.029	2.109.763	4.232.792
'55-59'	1.769.399	1.785.786	3.555.185
'60-64'	1.346.426	1.414.034	2.760.460
'65-69'	950.337	1.095.061	2.045.398
'70-74'	674.943	832.785	1.507.728
'75-79'	461.225	616.070	1.077.295
'80-84'	335.943	484.663	820.606
'85-89'	112.700	228.962	341.662
'90+'	25.926	73.079	99.005
Toplam	38.473.360	38.194.504	76.667.864

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, (Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veritabanı, 2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T: 29.09.2014.

Tablo 2: Yaş Grubuna ve İşgücü Durumuna Göre Kurumsal Olmayan Nüfus (Bin Kişi, 15+ Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Türkiye			Kent			Kır		
		Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edilen.	İşsiz.	Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edilen.	İşsiz. 125	Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edilen.	İşsiz.
15-19	Erkek	3.195	948	179	2.120	559		1.075	388	54
	Kadın	3.037	417	88	2.030	217	72	1.007	199	16
	Toplam	6.232	1.365	267	4.150	776	197	2.082	587	70
20-24	Erkek	2.549	1.528	326	1.840	1.073	237	710	455	89
	Kadın	2.782	835	263	1.997	567	215	785	268	48
	Toplam	5.331	2.363	589	3.837	1.640	452	1.495	723	137
25-29	Erkek	3.113	2.555	305	2.309	1.915	227	804	640	77
	Kadın	3.087	1.059	218	2.343	761	189	744	298	29
	Toplam	6.200	3.614	523	4.652	2.676	416	1.548	938	106

30-34	Erkek	3.274	3.882	231	2.489	2.222	171	785	660	60
	Kadın	3.252	1.183	160	2.429	838	140	823	345	20
	Toplam	6.526	5.055	391	4.918	3.060	311	1.068	1.005	80
35-39	Erkek	2.877	2.553	180	2.125	1.910	130	752	643	51
	Kadın	2.846	1.080	126	2.097	723	111	748	358	15
	Toplam	5.723	3.633	306	4.222	2.633	241	1.500	1.001	66
40-44	Erkek	2.628	2.317	151	1.883	1.785	117	744	649	51
	Kadın	2.624	1.011	87	1.844	607	77	780	404	10
	Toplam	5.252	3.328	238	3.727	2.392	194	1.524	1.053	61
45-49	Erkek	2.334	1.917	133	1.596	1.280	108	739	638	25
	Kadın	2.300	761	49	1.582	404	44	718	357	5
	Toplam	4.634	2.678	182	3.178	1.684	152	1.457	995	30
50-54	Erkek	2.075	1.344	109	1.387	811	86	688	533	23
	Kadın	2.084	534	26	1.377	218	24	707	317	3
	Toplam	4.159	1.878	135	2.764	1.029	110	1.395	850	26
55-59	Erkek	1.718	867	64	1.112	451	54	607	416	10
	Kadın	1.753	352	12	1.123	106	10	630	246	2
	Toplam	3.471	1.219	76	2.235	557	64	1.237	662	12
60-64	Erkek	1.298	496	28	782	203	24	516	293	4
	Kadın	1.376	223	4	813	41	3	563	178	0
	Toplam	2.674	719	32	1.595	244	27	1.079	471	4
Toplam	Erkek	25.061	18.407	1.706	17.643	12.209	1.279	7.420	5.315	444
	Kadın	25.141	7.455	1.033	17.635	4.482	885	7.505	2.970	148
	Toplam	50.201	24.858	2.740	35.278	16.691	2.164	14.925	8.285	592

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014. (Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus: Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus, İstih. Edilen. : İstihdam Edilenler, İşsiz. : İşsizler).

Tablo 3: Yaş Grubuna ve İşgücü Durumuna Göre Kurumsal Olmayan Nüfus (Bin Kişi, 15+ Yaş, 2013)

Doğum Tarihi	Kuşaklar		Türkiye			Kent			Kır		
			Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edile n.	İşsiz.	Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edile n.	İşsiz.	Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus	İstih. Edile n.	İşsiz.
1980-1999	Y Kuşağı	Erkek	12.131	8.913	1.041	8.758	5.769	760	3.374	2.093	280
		Kadın	12.158	3.494	729	8.799	2.383	616	3.359	1.110	113
		Toplam	24.289	12.407	1.770	17.557	8.152	1.376	6.733	3.203	393
1965-1979	X Kuşağı	Erkek	7.839	6.787	464	5.604	4.975	355	2.235	1.930	127
		Kadın	7.770	2.852	294	5.523	1.734	232	2.998	1.119	30
		Toplam	15.609	9.639	758	11.127	6.709	587	5.233	3.049	157
1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Erkek	5.091	2.707	201	3.281	1.465	142	1.811	1.242	37
		Kadın	5.213	1.109	42	3.313	365	37	1.900	741	5
		Toplam	10.304	3.816	243	6.594	1.830	179	3.711	1.983	42

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), Yaş Grubuna ve İşgücü Durumuna Göre Kurumsal Olmayan Nüfus verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014. (Kur. Olm. Çalış. Çağ. Nüfus: Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus, İstih. Edilen. : İstihdam Edilenler, İşsiz. : İşsizler).

Tablo 4: Yaş Grubuna ve Kır -Kent Ayrımına Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Kır-Kent Ayrımı		
		Kent	Kır	Türkiye
15-19	Erkek	559	388	947
	Kadın	217	199	416
20-24	Erkek	1.073	455	1.528
	Kadın	567	268	835
25-29	Erkek	1.915	640	2.555
	Kadın	761	298	835
30-34	Erkek	2.222	660	2.882
	Kadın	838	345	1.183
35-39	Erkek	1.910	643	2.553
	Kadın	723	358	1.081
40-44	Erkek	1.668	649	2.317
	Kadın	607	404	1.011
45-49	Erkek	1.280	638	1.917
	Kadın	404	357	761
50-54	Erkek	811	533	1.344
	Kadın	218	317	535
55-59	Erkek	451	416	867
	Kadın	106	246	352
60-64	Erkek	203	293	496
	Kadın	41	178	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014

Tablo 5: Kır- Kent Ayrımına Göre Kuşakların İstihdamı (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar		Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Kent	5.769	2.383	8.152
			Kır	2.143	1.110	3.253
			Türkiye	7.912	3.493	11.405
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Kent	4.858	1.734	6.592
			Kır	1.930	1.119	3.049
			Türkiye	6.787	2.853	9.640
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Kent	1.465	365	1.830
			Kır	1.242	741	1.983
			Türkiye	2.707	1.106	3.813

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), Yaş Grubuna ve Cinsiyet Durumuna Göre İstihdam durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E. T. : 29.09.2014.

Tablo 6: Yaş Grubuna ve Medeni Durumuna Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+ Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Medeni Durum				
		Bekâr	Evli	Boşandı	Eşi Öldü	Toplam
15-19	Erkek	933	14	0	0	947
	Kadın	390	26	1	0	417
20-24	Erkek	1.282	240	5	0	1528
	Kadın	624	200	10	1	835
25-29	Erkek	1.227	1.305	23	0	2.555
	Kadın	438	590	29	2	1.059
30-34	Erkek	526	2.312	43	2	2.882
	Kadın	238	876	62	7	1.183
35-39	Erkek	176	2.326	50	2	2.553
	Kadın	117	880	71	12	1.080
40-44	Erkek	78	2.185	51	4	2.317
	Kadın	67	843	80	22	1.011
45-49	Erkek	32	1.833	43	9	1.917
	Kadın	33	648	50	30	761
50-54	Erkek	20	1.292	24	9	1.344
	Kadın	20	452	30	33	534
55-59	Erkek	10	831	12	12	867
	Kadın	7	297	14	34	352
60-64	Erkek	3	474	6	13	496
	Kadın	2	179	5	33	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E. T. : 29.09.2014.

Tablo 7: Medeni Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Medeni Durum	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Bekâr	3.968	1.690	5.658
			Evli	3.871	1.692	5.563
			Boşandı	71	102	173
			Eşi Öldü	2	10	12
			Toplam	7.912	3.494	11.406
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Bekâr	286	217	503
			Evli	6.344	2.371	8.715
			Boşandı	144	201	345
			Eşi Öldü	15	64	79
			Toplam	6.789	2.853	9.642
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Bekâr	33	29	62
			Evli	2.597	928	3.525
			Boşandı	42	49	91
			Eşi Öldü	34	100	134
			Toplam	2.706	1.106	3.812

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Medeni Duruma Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 8: Yaş Grubuna ve İktisadi Faaliyet Koluna Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+ Yaş, 2013)

Yaş Grubu		İktisadi Faaliyet Alanı			
		Tarım	Sanayi	Hizmetler	Toplam
15-19	Erkek	212	342	394	948
	Kadın	180	82	155	417
20-24	Erkek	185	583	760	1.528
	Kadın	195	168	471	835
25-29	Erkek	229	944	1.382	2.555
	Kadın	225	189	645	1.059
30-34	Erkek	254	1.037	1.591	2.882
	Kadın	280	214	689	1.183
35-39	Erkek	265	871	1.417	2.553
	Kadın	307	193	581	1.080
40-44	Erkek	325	736	1.256	2.317
	Kadın	361	161	489	1.011
45-49	Erkek	362	528	1.027	1.917
	Kadın	346	86	330	761
50-54	Erkek	372	293	679	1.344
	Kadın	330	43	161	534
55-59	Erkek	358	144	364	867
	Kadın	256	19	76	352
60-64	Erkek	278	58	160	496
	Kadın	184	8	27	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 9: İktisadi Faaliyet Alanına Göre Kuşakların İstihdamı, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	İktisadi Faaliyet Alanı	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Tarım	880	880	1.760
			Sanayi	2.906	653	3.559
			Hizmetler	4.127	1.960	6.087
			Toplam	7.913	3.493	11.406
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Tarım	952	1.014	1.966
			Sanayi	2.135	440	2.575
			Hizmetler	3.700	1.400	5.100
			Toplam	6.787	2.854	9.641
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Tarım	1.008	770	1.778
			Sanayi	495	70	565
			Hizmetler	1.203	264	1.467
			Toplam	2.706	1.104	3.810

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve İktisadi Faaliyet Alanına Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. 29.09.2014.

Tablo 10: Yaş Grubuna ve Eğitim Durumuna Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Eğitim Durumu					Toplam
		Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	Lise Altı Eğitimli	Lise ve Dengi Meslek Okulları	Yükseköğretim	
15-19	Erkek	7	62	18	112	748	948
	Kadın	12	40	7	74	283	417
20-24	Erkek	10	90	5	531	892	1.528
	Kadın	23	63	4	273	472	835
25-29	Erkek	19	127	578	789	1.042	2.555
	Kadın	35	67	219	211	528	1.059
30-34	Erkek	18	52	1.348	802	662	2.882
	Kadın	44	27	475	215	422	1.183
35-39	Erkek	18	40	1.317	634	544	2.553
	Kadın	53	30	554	151	294	1.080
40-44	Erkek	25	38	1.430	419	405	2.317
	Kadın	87	42	573	119	191	1.011
45-49	Erkek	30	37	1.258	316	276	1.917
	Kadın	103	43	430	66	119	761
50-54	Erkek	27	36	885	225	170	1.344
	Kadın	112	44	283	38	56	534
55-59	Erkek	32	37	590	95	113	867
	Kadın	122	46	148	11	24	352
60-64	Erkek	38	41	328	33	58	496
	Kadın	107	33	67	4	8	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E. T. 29.09.2014.

Tablo 11: Eğitim Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, (Bin Kişi, 15+ Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	54	114	168
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	331	197	528
			Lise Altı Eğitimli	1.949	705	2.654
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	2.234	773	3.007
			Yükseköğretim	3.344	1.705	5.049
			Toplam	7.913	3.494	11.406
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	73	243	316
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	115	115	230
			Lise Altı Eğitimli	4.005	1.557	5.562
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	1.369	336	1.705
			Yükseköğretim	1.225	604	1.829
			Toplam	6.787	2.855	9.642
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Okuma Yazma Bilmeyen	97	341	438
			Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmemiş	114	123	237
			Lise Altı Eğitimli	1.803	498	2.301
			Lise ve Dengi Meslek Okulları	353	53	406
			Yükseköğretim	341	88	429
			Toplam	2.708	1.103	3.811

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Eğitim Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 12: Yaş Grubuna ve Meslekteki Durumuna Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Meslekteki Durum				Toplam
		Ücretli Veya Maaşlı	İşveren	Kendi Hesabına Çalışan	Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	
15-19	Erkek	693	2	14	239	948
	Kadın	252	0	2	163	417
20-24	Erkek	1.230	23	88	187	1.528
	Kadın	625	5	20	185	835
25-29	Erkek	2.088	92	224	151	2.555
	Kadın	776	12	62	209	1.059
30-34	Erkek	2.221	176	387	99	2.882
	Kadın	812	13	110	249	1.183
35-39	Erkek	1.850	202	462	38	2.553
	Kadın	668	19	133	261	1.080
40-44	Erkek	1.564	187	541	25	2.317
	Kadın	558	17	139	297	1.011
45-49	Erkek	1.197	152	553	15	1.917
	Kadın	346	15	111	289	761
50-54	Erkek	697	102	529	16	1.344
	Kadın	168	6	86	274	534
55-59	Erkek	325	73	455	13	867
	Kadın	74	4	63	210	352
60-64	Erkek	120	42	322	13	496
	Kadın	25	3	46	145	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 13: Meslekteki Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Meslekteki Durum	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	6.232	2.465	8.697
			İşveren	293	30	323
			Kendi Hesabına Çalışan	713	194	907
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	676	806	1.482
			Toplam	7.914	3.495	11.409
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	4.611	541	5.152
			İşveren	541	51	592
			Kendi Hesabına Çalışan	1.556	383	1.939
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	78	847	925
			Toplam	6.786	1.822	8.608
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Ücretli veya Maaşlı	1.142	267	1.409
			İşveren	217	13	230
			Kendi Hesabına Çalışan	1.306	195	1.501
			Ücretsiz Çalışan Aile İşçisi	42	629	671
			Toplam	2.707	1.104	3.811

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Meslekteki Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 14: Yaş Grubuna ve Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılığa Göre İstihdam Edilenler, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu		Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumu		
		Kayıtlı Değil	Kayıtlı	Toplam
15-19	Erkek	661	287	948
	Kadın	294	123	417
20-24	Erkek	536	992	1.528
	Kadın	315	520	835
25-29	Erkek	520	2.035	2.555
	Kadın	346	713	1.059
30-34	Erkek	546	2.336	2.882
	Kadın	439	744	1.183
35-39	Erkek	470	2.083	2.553
	Kadın	478	602	1.080
40-44	Erkek	465	1.852	2.317
	Kadın	541	470	1.011
45-49	Erkek	486	1.432	1.917
	Kadın	477	285	761
50-54	Erkek	551	793	1.344
	Kadın	402	132	534
55-59	Erkek	466	401	867
	Kadın	300	51	351
60-64	Erkek	333	164	496
	Kadın	201	19	219

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013), <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

Tablo 15: Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumlarına Göre Kuşakların İstihdamı, (Bin Kişi, 15+Yaş, 2013)

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşaklar	Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
15-34	1980-1999	Y Kuşağı	Kayıtlı Değil	2.263	1.394	3.657
			Kayıtlı	5.650	2.100	7.750
			Toplam	7.913	3.494	11.407
35-49	1965-1979	X Kuşağı	Kayıtlı Değil	1.421	1.496	2.917
			Kayıtlı	5.367	1.357	6.724
			Toplam	6.788	2.853	9.641
50-64	1950-1964	Bebek Patlaması Kuşağı	Kayıtlı Değil	1.350	903	2.253
			Kayıtlı	1.358	202	1.560
			Toplam	2.708	1.105	3.813

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri Veritabanı (2013). Yaş Grubuna ve Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılık Durumuna Göre İstihdam Durumu verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>, E.T. : 29.09.2014.

EK 2: GÖRÜŞME SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz :

Yaşınız :

Öğrenim Düzeyiniz :

Kuşakların Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyeleri Hakkındaki Görüşleri:

- 1- Ait olduğunuz kuşağı hangi özellikleriyle tanımlarsınız? Kuşağın yaşadığı dönemdeki ekonomik, politik, sosyal ve benzeri olayların bu özelliklerin ortaya çıkmasında etkisi var mıdır?
- 2- Ait olduğunuz kuşağın özellikle hangi açılardan diğer kuşaktan farklılaştığını düşünüyorsunuz?

Kuşakların Çalışma Yaşamında Kendi Kuşakları ve Diğer Kuşak Üyelerine İlişkin Görüşleri:

- 3- Sizce bireylerin iş yapma şekli ile yaşı arasında bir ilişki var mıdır? Kuşakların iş yapma stili açısından birbirinden farklılaştığını düşünüyor musunuz?
- 4- İşyerinde farklı kuşakların bir arada çalışma hakkında ne düşünüyorsunuz? Farklı kuşaktan bireylerin aynı ortamda çalışmasının olumlu ya da olumsuz ne gibi etkileri olabilir? Bu konudaki gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?
- 5- Çalışma yaşamında sizden yaşça büyük/ küçük çalışanların fikirlerinden yararlandığınız olur mu? Yararlanıyorsanız hangi konularda onlardan yardım alırsınız?
- 6- Çalışma yaşamınızda yaşınızla ilgili herhangi bir problem yaşıyor musunuz ya da yaşadınız mı?

Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

- 7- İşyeri değişikliği konusunda ne düşünüyorsunuz? Çalıştığınız işyerini kolayca değiştirebilir misiniz?
 - a. Neden işyerinizi değiştirmek istiyorsunuz?
 - b. Neden işyerinizi değiştirmek istemiyorsunuz?

Motivasyon

- 8- İşyerinde ne tür uygulamalar, mesajlar ve üslup sizi motive eder? İşyerinde motivasyonunuzu olumsuz yönde etkileyen uygulamalar nelerdir?

Takım Çalışması

- 9- Bireysel çalışma şeklini mi yoksa takım çalışmasını mı tercih edersiniz? Hangi durumda daha verimli çalışırsınız?

Otorite, Kurallar ve Hiyerarşik Yapılanma

- 10- Otoriteyle genel olarak ilişkiniz nasıldır? Çalışma yaşamınızda kurallara uymaya özen gösterir misiniz? Üstlerinizle uyumlu olmaya önem verir misiniz?
11- İşyerinde hiyerarşik yapılanmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

İletişim ve Geribildirim:

- 12- Sizde çalışma yaşamında iletişim şekli nasıl olmalıdır? Resmi veya gayri resmi?
13- Çalışma yaşamında sizinle nasıl iletişim kurulmasını istersiniz? Üstlerinizle olumlu ya da olumsuz konularda kolayca iletişim kurabilir misiniz?
14- Sizin için geribildirim önemli midir? Üstlerinizden geribildirim bekler misiniz ya da çalışma arkadaşlarınıza geribildirimde bulunur musunuz?

Çalışma ve Özel Yaşam Dengesi:

- 15- Çalışma ve özel yaşamınız arasında bir öncelik sonralık söz konusu mudur? Sizin için hangisi daha önemlidir?

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Meryem Tekin

Doğum Yeri ve Yılı :Marmaris, 1990

Medeni Hali :Bekâr

Eğitim Durumu :

Lise :Marmaris Sabancı Lisesi (YDA)

Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

Yüksek Lisans :Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı.

Yabancı Dil :

İngilizce

İş Deneyimi :

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, (2014-2015), Araştırma Görevlisi

Süleyman Demirel Üniversitesi, (2015- ...), Araştırma Görevlisi